

拿来就能用！  
轻松读懂  
**博弈论**

张波 / 编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。  
版权所有，侵权必究。

### 图书在版编目（CIP）数据

拿来就能用！轻松读懂博弈论 / 张波编著. —北京：电子工业出版社，  
2016.9

ISBN 978-7-121-29770-0

I. ①拿… II. ①张… III. ①博弈论—通俗读物 IV. ①O225-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第202934号

策划编辑：张 轶

责任编辑：张 轶

印 刷：中国电影出版社印刷厂

装 订：中国电影出版社印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱

邮编：100036

开 本：880×1230 1/32 印张：9 字数：210千字

版 次：2016年9月第1版

印 次：2016年9月第1次印刷

定 价：29.80元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

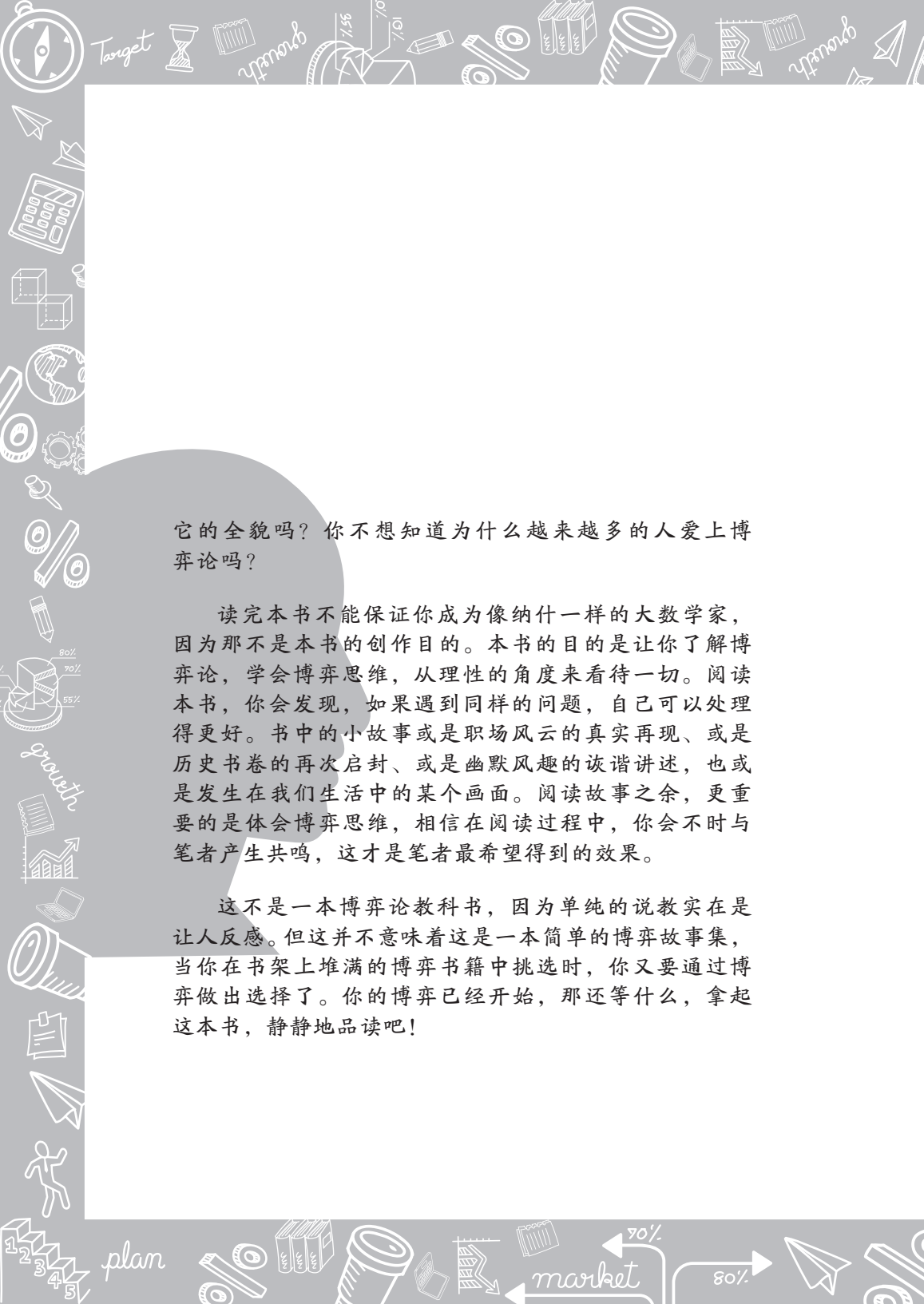
质量投诉请发邮件至zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）68250970-814。

# 前言

谈到博弈论，多数人会认为这属于大经济学家、数学家的研究范围，其内容艰深难解，离我们的日常生活很远很远。的确，最初研究博弈论的都是一些像冯·诺依曼、摩根斯坦、纳什这样的经济学家、数学家。但随着社会的不断发展，博弈论早已不是独属于经济学家、数学家们的专利了，越来越多的人开始了解博弈论、使用博弈论。

著名经济学家保罗·萨缪尔森就曾说过：“要在现代社会做个有文化的人，你必须对博弈有一个大致的了解。”社会就是一个巨大的博弈场，生活中时时刻刻都充满了博弈。如何选择最佳爱人、与爱人亲密相处，如何与同事、领导搞好关系，玩转职场，如何在与对手的竞争中取得胜利、在谈判中占得上风，如何做好营销，获得最大收益，选择买房还是租房、买车还是打车、为何要货比三家，等等！其实你一直都在博弈，无论是日常生活中做出的小决策，还是人生中的各个重要节点做出的慎重选择，都是你在权衡利弊、分析得失后得出的最优决策。也许你还未了解到，但博弈论一直都存在于我们的生活中。使用了这么久的博弈论，你不想了解



它的全貌吗？你不想知道为什么越来越多的人爱上博弈论吗？

读完本书不能保证你成为像纳什一样的大数学家，因为那不是本书的创作目的。本书的目的是让你了解博弈论，学会博弈思维，从理性的角度来看待一切。阅读本书，你会发现，如果遇到同样的问题，自己可以处理得更好。书中的小故事或是职场风云的真实再现、或是历史书卷的再次启封、或是幽默风趣的诙谐讲述，也或是发生在我们生活中的某个画面。阅读故事之余，更重要的是体会博弈思维，相信在阅读过程中，你会不时与笔者产生共鸣，这才是笔者最希望得到的效果。

这不是一本博弈论教科书，因为单纯的说教实在是让人反感。但这并不意味着这是一本简单的博弈故事集，当你在书架上堆满的博弈书籍中挑选时，你又要通过博弈做出选择了。你的博弈已经开始，那还等什么，拿起这本书，静静地品读吧！



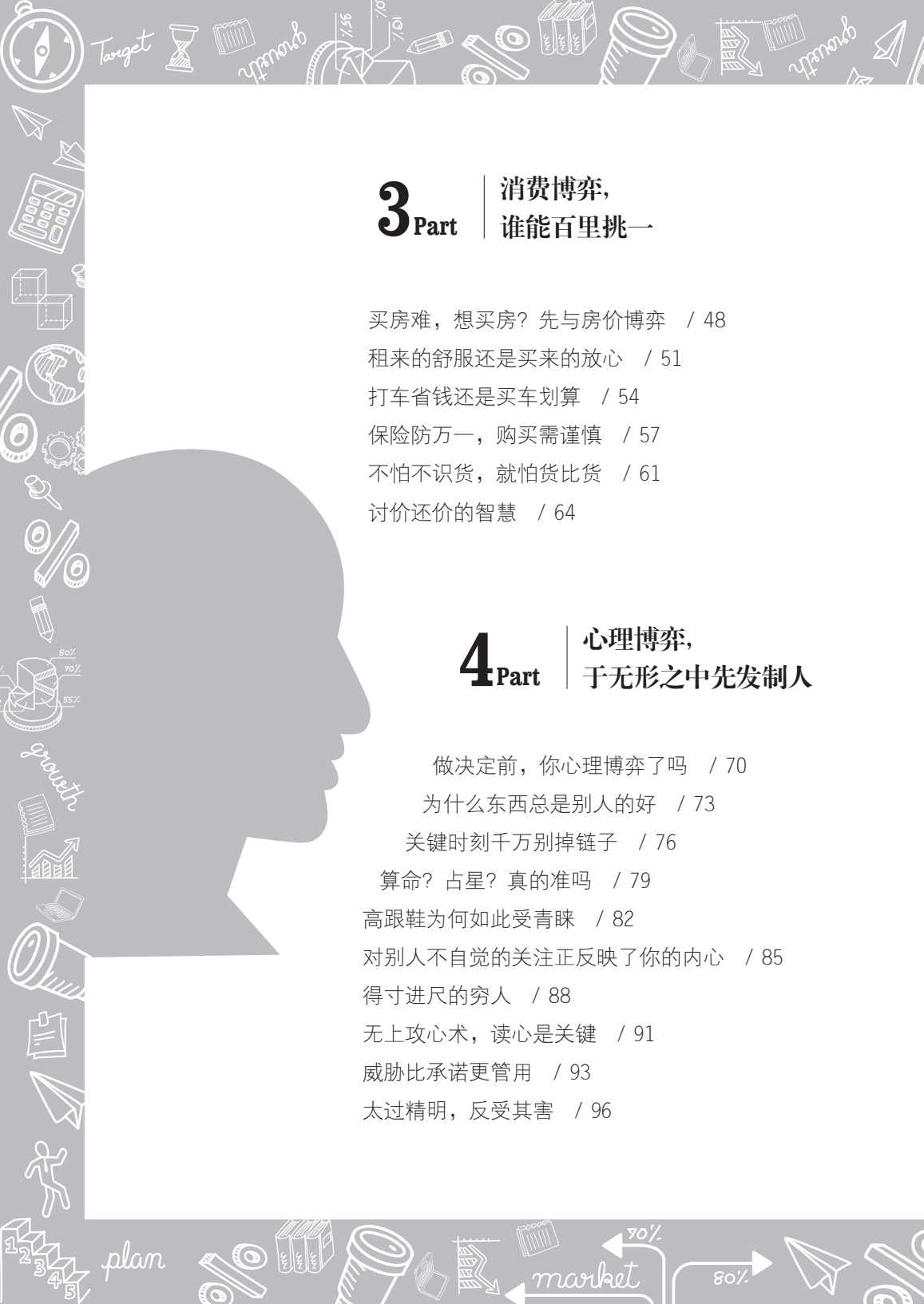
# 目录

## 1 Part | 解读博弈密码, 开启智慧之门

- 博弈——既简单而又复杂的对决 / 2
- 人生时时处处有博弈 / 6
- 博弈论的发展史 / 9
- 博弈的要素 / 13
- 博弈的特色 / 16
- 博弈的分类 / 19
- 博弈论的应用 / 22
- 经典面试题,你做对了吗? / 25
- 博弈:在没有硝烟的战场上斗智斗勇 / 28

## 2 Part | 纳什均衡, 让你先睹为快

- 奇妙的纳什均衡 / 32
- 揭开肯德基与麦当劳的亲密之由 / 35
- 脆弱的价格联盟 / 38
- 退一步海阔天空 / 42
- 我只要跑得比你快 / 45



### 3Part | 消费博弈， 谁能百里挑一

买房难，想买房？先与房价博弈 / 48

租来的舒服还是买来的放心 / 51

打车省钱还是买车划算 / 54

保险防万一，购买需谨慎 / 57

不怕不识货，就怕货比货 / 61

讨价还价的智慧 / 64

### 4Part | 心理博弈， 于无形之中先发制人

做决定前，你心理博弈了吗 / 70

为什么东西总是别人的好 / 73

关键时刻千万别掉链子 / 76

算命？占星？真的准吗 / 79

高跟鞋为何如此受青睐 / 82

对别人不自觉的关注正反映了你的内心 / 85

得寸进尺的穷人 / 88

无上攻心术，读心是关键 / 91

威胁比承诺更管用 / 93

太过精明，反受其害 / 96

## 情感博弈， 细水长流的绵长法则

小吵怡情，大吵伤身 / 100

“火星”与“金星”的爱情 / 103

当爱情遭遇困境 / 106

金钱与爱情的博弈 / 109

骑白马的不一定都是王子 / 112

一见钟情未必假，日久生情未必真 / 115

麦琪的礼物，无私未必好 / 118

如何证明“你爱我” / 121

面对背叛，该大度原谅还是抽身而退 / 124

拿什么来拯救你，我的爱人 / 127

# 6 Part

## 社交博弈， 单赢双赢与多赢

猎鹿博弈，分配合理是关键 / 132

损人不利己，实属下下策 / 135

大巧若拙，大智若愚 / 137

零和博弈，最大利益受损 / 140

双赢，从学会分享开始 / 143

单赢、双赢与多赢 / 146

瞎子与瘸子的合作 / 148

一条船上能否拥有两个船长 / 150

信誉至上，强强联合 / 153

## 7 Part

## 职场博弈， 灵活才能轻松应对

智猪博弈，做一头聪明的“猪” / 158

与领导相处，既要耿直又要迂回 / 160

马屁不仅要拍对，还要拍得有含金量 / 163

忠诚比能力更重要 / 166

是谁打消了你的积极性 / 168

## 8 Part

## 对手博弈， 要的就是出其不意

斗鸡博弈，与对手针锋相对 / 172

对手博弈，迂回制敌 / 174

以退为进，退是手段，进才是目的 / 177

主动向强敌示弱 / 179

切忌畏缩不前，切记勇者制胜 / 182

向竞争对手“求助” / 184

规避风险的不二法则 / 186

以柔克刚，以弱制强 / 188

## 信息博弈， 谁能笑到最后

若想不上当，先要掌握最真实的信息 / 192

摸清底牌好上阵 / 195

酒香也怕巷子深，登高一呼天下闻 / 197

一夜暴富的罗斯柴尔德家族 / 199

田忌赛马 / 202

擅辩的马克·吐温为何失败 / 204

毛驴为什么会被老虎吃掉 / 206

做最坏的打算，做最好的准备 / 209

知己知彼，百战不殆 / 211

# 10Part

## 营销博弈， 强弱相宜的平衡之道

自相矛盾的连锁店悖论 / 214

促销活动真的实惠吗 / 216

价格定位既要狠又要准 / 219

酒吧博弈，看清对方的决定 / 221

谈谈无聊经济 / 223

## 11 Part

## 蛋糕博弈， 你会分蛋糕吗

蛋糕博弈，如何更公平 / 226

挑棉花还是挑金子 / 228

所罗门断案——“平均分配” / 230

如何将离婚的损失降到最低 / 232

为什么人们愿意为量少的冰激凌花更多的钱 / 235

蜈蚣博弈，这样倒推 / 237

看海盗民主分金 / 241

最后通牒博弈 / 244

## 12 Part

## 胆小鬼博弈， 要不要退让

胆小鬼博弈 / 248

绝不当懦夫 / 250

退让不是胆小鬼 / 252

小忍于“事”，大忍于“心” / 254

可以妥协，但不可认输 / 256

# 13<sup>Part</sup>

## 枪手博弈， 你敢不敢赌

对手相逢，大战在所难免 / 260

败局未定，弱者如何成功逆袭 / 262

蓝彻斯特定律——以小博大背后的故事 / 264

先到为君，后到为臣 / 266

羊入狼群，弱者生存 / 269

稳赚不输的荷兰赌 / 272

智者如何赢走了夫妻的钱 / 274







PART

1

# 解读博弈密码， 开启智慧之门

# 博弈—— 既简单而又复杂的对决

提到博弈，多数人会将其归到经济学等学科中，认为只有专业的经济学家才会研究。实际上，博弈并非只存在于经济学等艰深学科中。在我们的日常生活中，处处都会用到博弈。

## 生活中的博弈

日常生活中，我们不经意间做出的选择与决定其实都是经过博弈得出的。例如，早上上班选择哪条路线更近且不堵车，中午到哪家饭店吃饭更为实惠，晚上回家是遵循女主人的心意看电视剧，还是迁就男主人看体育频道等，这些都需要博弈。接下来我们就以生活中常见的一个情景解释一下博弈，比如，一对热恋中的情侣正在通电话，因为信号不佳，电话突然中断了。这时，男女双方都会急着再次拨通对方的电话，然而结果是任何一方的电话都无法接通。对于这种情况，从博弈的角度来分析，男女双方有以下4种选择：

第一，男女双方同时拨打对方电话，导致电话再次占线，

无法接通。

第二，男方打电话，女方等待，电话接通。

第三，女方打电话，男方等待，电话接通。

第四，男女双方都等待对方打电话，时间在等待中流逝。



由此可见，一个简单的打电话都包含4种做法，无论选择其中哪一种，都需要博弈。显然，第一种和最后一种都不可行，而选择第二种还是第三种，又取决于哪一方会主动。

博弈离我们的生活并不遥远。很多时候，当你思考、判断的时候，其实就是在博弈。当然，博弈绝不仅限于日常生活中的鸡毛蒜皮的小事，生活中处处都有博弈。情侣、同事、上下级之间的相处，甚至企业与企业之间的竞争与合作，都存在博弈。




## 💡 什么是博弈？

那么博弈的定义到底是什么呢？所谓博弈其实是指：在平等的对局中，参与双方分别根据对方的策略改变并制定自己的应对策略，从而取得胜利。也有人将博弈论称为对策理论。博弈论的英文为“Game Theory”，即游戏理论，它既是现代数学中一个新的分支，同时也是运筹学中极为重要的组成部分。作为一个独立学科，博弈论的应用范围十分广泛，无论是复杂的经济学、政治学，还是先进的军事战略领域、进化生物学以及计算机科学等，无一不需要博弈论。此外，会计学、统计学、数学基础、社会心理学、认识论以及伦理学等哲学领域也会用到博弈论。


就如提到《进化论》一定要说起达尔文、提到《国富论》一定要说起亚当·斯密一样，讲到博弈论，同样也有一批了不起的伟人们。没有他们，博弈论可能仍然停留在最初的经验阶段，无法形成一个独立的学科，更无法指导人们在生活中、职场中、对抗中取得胜利。

美国数学家冯·诺依曼（Von Neumann）于1928年提出了博弈论的基本原理，至此，博弈论这一概念正式进入世人的观念中。1944年，冯·诺依曼同数学家摩根斯坦（Morgensien）共同出版了《博弈论与经济行为》，博弈理论系统基本形成，博弈论成为一门新兴学科。从20世纪60年代—80年代，短短20



年间，博弈论更是快速发展并壮大。1994年，纳什、海萨尼、泽尔滕因在博弈论方面做出了突出贡献荣获诺贝尔经济学奖。其中，纳什提出的纳什均衡更是成为了博弈论中的经典。

如今，博弈论不仅在理论上已十分完备，其在其他学科与领域的应用也十分广泛。从复杂的经济学到政治学、生物学、计算机科学、道德哲学等领域，博弈论变得越来越大众化。可以说，学习博弈论已成为当下的一股大潮。这场既简单又复杂的对决，你准备好了吗？



# 人生时时处处有博弈

人生中时时处处有博弈，从一出生到死亡，只要人生存于社会之中，就需要博弈。人们常说有人的地方就有江湖，身在江湖，又怎离得开博弈呢？博弈存在的前提在于人与人之间的竞争性与资源的稀缺性。独自流落到荒岛上的鲁滨逊不需要与其他人博弈，对于身处孤岛的他来说，他一个人就意味着整个世界，没有人来和他竞争，他完全可以随意使用岛上的任何资源。但是为了能够生存下去，他需要与周围的环境相抗衡并求得共存，这时也需要他与自己进行博弈——找到更好的方法生存下去。

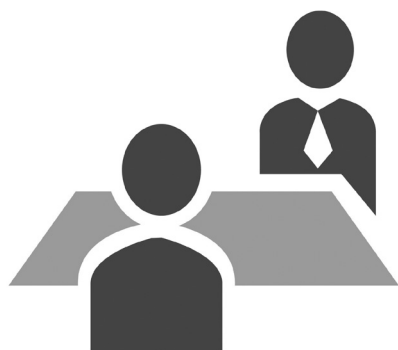
## 博弈是为追求自身利益最优化

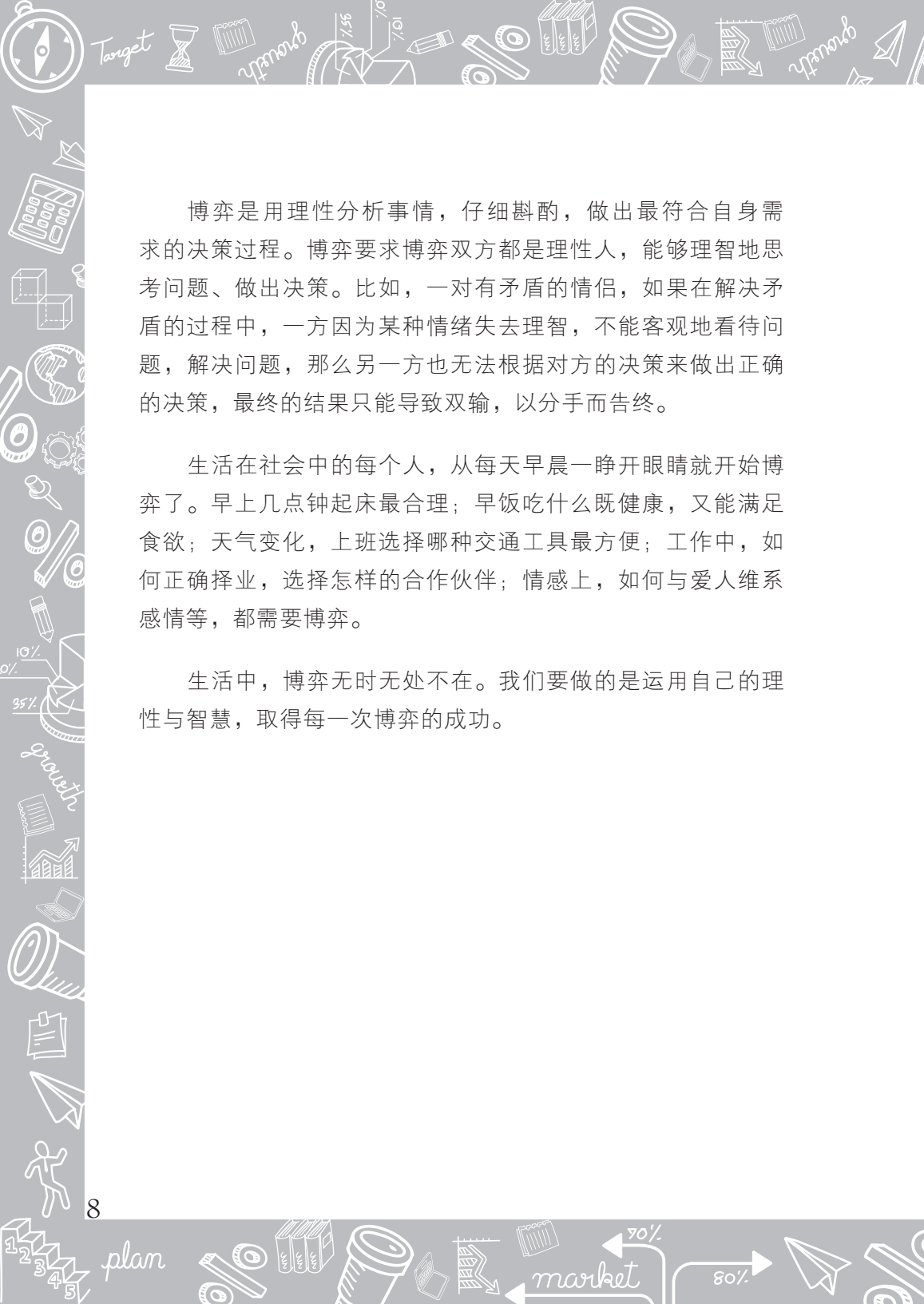
作为群居动物，每个人都会和身边的人产生交集。而在交往的过程中，为了达到各自的目的，每个人都需要进行博弈。博弈不仅意味着争取与获得，退让与舍弃同样也是博弈。虽然博弈双方最终得到的东西不同，但在这一过程中，彼此做出决策的过程就是在博弈。因此，博弈又叫作决策。在博弈的过程

中，博弈双方甚至多方，在做出自己的决策时，不仅要考虑自身决策对他方造成的影响，还要考虑对方可能做出的决策，以及该决策会对自己造成的影响。博弈的最终目的是追求自身利益的最优化。

## 运用理性与智慧成功博弈

由于人们在社会交往中会本能地做出对自己最有利的选择，博弈也就自然存在了。从日常的工作生活与亲人、同事乃至上司的相处，到复杂的政界、商界，甚至文艺界，只要有人的地方，就会有博弈。如何与亲人、同事融洽相处，如何与上司谈条件加薪，如何在自己所处的圈层中顺利生存下来，这些无一不需要博弈的智慧。





博弈是用理性分析事情，仔细斟酌，做出最符合自身需求的决策过程。博弈要求博弈双方都是理性人，能够理智地思考问题、做出决策。比如，一对有矛盾的情侣，如果在解决矛盾的过程中，一方因为某种情绪失去理智，不能客观地看待问题，解决问题，那么另一方也无法根据对方的决策来做出正确的决策，最终的结果只能导致双输，以分手而告终。

生活在社会中的每个人，从每天早晨一睁开眼睛就开始博弈了。早上几点钟起床最合理；早饭吃什么既健康，又能满足食欲；天气变化，上班选择哪种交通工具最方便；工作中，如何正确择业，选择怎样的合作伙伴；情感上，如何与爱人维系感情等，都需要博弈。

生活中，博弈无时无刻不在。我们要做的是运用自己的理性与智慧，取得每一次博弈的成功。



# 博弈论的发展史

博弈的思想和实践古已有之，很早的时候，中国人就开始了博弈。但那时，中国的博弈大多停留在经验上，并未形成理论。直到20世纪初，博弈论才开始出现。从那之后，一百多年来，泽梅罗、E.波莱尔、冯·诺依曼、摩根斯坦以及约翰·纳什等科学家不断发展与完善博弈论，才有了现在的博弈论。

博弈论的发展基本上经历了5个阶段，从早期博弈思想到现代博弈理论的基本形成、从博弈论的发展完善到博弈体系完全形成及其对社会各个领域的广泛应用和革命性影响。接下来我们就详细地看一下每个博弈论的每一个发展阶段。

## 💡 第一阶段：早期博弈思想的基本形成

1944年后，博弈论开始形成明确完整的思想和理论体系。在此之前，人们只是通过竞争和游戏对博弈有一点认识。1881年，英国经济学家埃奇沃斯出版了《数学物理：关于道德科学的数学方法应用》一书，提出了“契约曲线”的解法，博弈论开始初步形成。1913年，第一个博弈论定理——泽梅罗定理出

现，这是一个仅适用于两人博弈的定理，在当时引起了巨大的反响。

1921—1927年，E.波莱尔发表了四篇关于策略游戏的文章，找到了两人博弈时3~5种可能情况下的最大解和最小解，现代形式的混合策略第一次被提出。1928年，冯·诺依曼发表文章证明了这一策略，该策略成为博弈论精华。1930年，F.泽尤森的《垄断问题与经济竞争》一书出版，他在书中着重讲述了讨价还价问题的解法，这一解法后来被证明与纳什的讨价还价解是相符的。这一阶段的博弈论尚处于萌芽阶段，并未适合运用于经济与政治方面。

## 第二阶段：现代博弈理论的基本形成

1944年，美国普林斯顿大学著名数学家冯·诺依曼和经济学家摩根斯坦共同出版《博弈论与经济行为》一书，他们在书中详细阐述了当时博弈论的所有研究成果，并作出了深入研讨，使得博弈论正式成为一个学科，并广泛应用于数学与经济领域。20世纪50年代，博弈论进入了快速蓬勃发展的阶段。1950—1953年间，约翰·纳什先后发表了四篇论文，其中就有博弈论中最为重要的——纳什均衡理论，这为非合作博弈理论奠定了基础。

1957年和1959年，《博弈与决策》和《策略与市场结构：竞争、垄断与博弈论》相继问世，这两本博弈论书籍对博弈论

的发展产生了深远的影响，博弈论正式被运用到了经济学中，现代博弈理论体系基本形成。

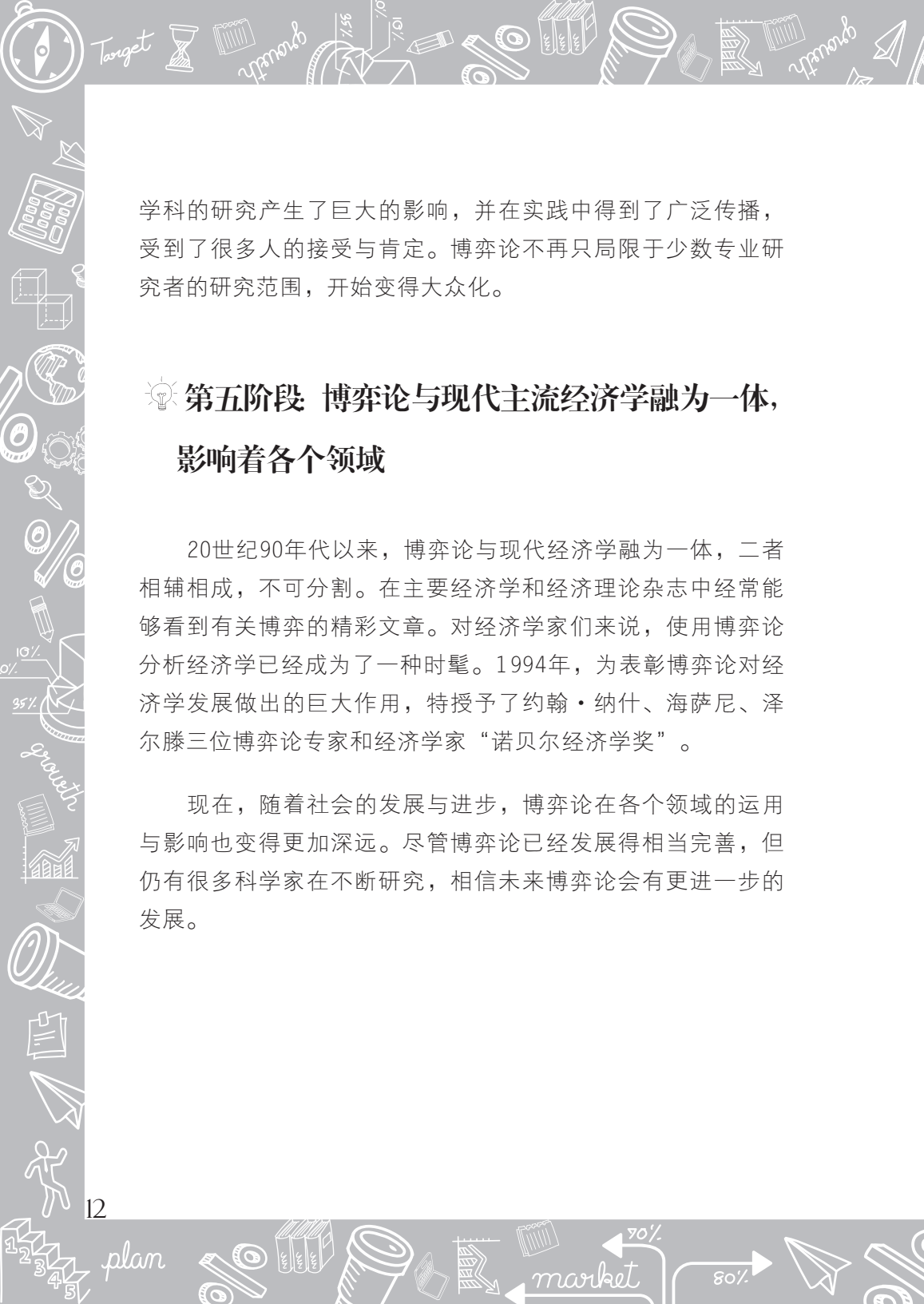
### 第三阶段：博弈论的不断发展与完善

20世纪60年代时，博弈论的发展进入成熟期，这一时期博弈论专家不但对博弈论中的重要概念进行了详细阐述和证明，并扩充和完善了博弈解、稳定集以及核心要领等问题，博弈论体系进一步发展和完善。此时，博弈论与经济学、数学等学科紧密联合起来，双方关系更为持久牢固。

除此之外，博弈论还实现了地域性的重大突破，研究中心从原来的普林斯顿大学和兰德公司，延伸到了德国、以色列等多个国家。奥曼和马希勒提出的不完全信息博弈理论，为信息经济学的发展奠定了良好的理论基础。

### 第四阶段：现代博弈理论的完全形成 与广泛应用

20世纪七八十年代，博弈论的发展进入了突飞猛进的阶段，形成了一个内容丰富的完整体系。随着计算机技术的问世与发展，博弈论在对物理学、计算机科学、道德哲学、经济学等



学科的研究产生了巨大的影响，并在实践中得到了广泛传播，受到了很多人的接受与肯定。博弈论不再只局限于少数专业研究者的研究范围，开始变得大众化。

## 第五阶段 博弈论与现代主流经济学融为一体，影响着各个领域

20世纪90年代以来，博弈论与现代经济学融为一体，二者相辅相成，不可分割。在主要经济学和经济理论杂志中经常能够看到有关博弈的精彩文章。对经济学家们来说，使用博弈论分析经济学已经成为了一种时髦。1994年，为表彰博弈论对经济学发展做出的巨大作用，特授予了约翰·纳什、海萨尼、泽尔滕三位博弈论专家和经济学家“诺贝尔经济学奖”。

现在，随着社会的发展与进步，博弈论在各个领域的运用与影响也变得更加深远。尽管博弈论已经发展得相当完善，但仍有很多科学家在不断研究，相信未来博弈论会有更进一步的发展。

# 博弈的要素

就像每一场游戏都有参与者、游戏规则和结果一样，博弈也有其自身要素，分别是局中人、策略和得失，缺少其中任何一个，都不是一次完整的博弈。

## 要素一：局中人

局中人即博弈过程中的博弈方，也叫参与者，可能是一个人，也可能是一个团体、一个国家，这是博弈的最基本要素。在博弈中，局中人拥有决策权。一般来说，局中人至少为两人，仅有两人参与的博弈为双人博弈，有多人参与的则为多人博弈。而且，这些局中人都是理性人，他们有独立决策的能力，并在考虑对方决策的前提下，做出对自己最有利的决策，并承担相应的决策后果。



## 要素二：策略

策略是局中人在整个博弈过程中做出的策略选择，且这一选择不是博弈某个阶段的行动策略，而是能够指导整场博弈的一种策略方案，关乎整场博弈的胜负。在一场博弈中，局中人有多种策略可以选择，每一种策略对应都会产生一种结果。如果可以选择的策略越多，博弈越复杂。

同时，在作出策略时，局中人的行动顺序也至关重要。如果博弈双方同时行动，此时双方不能互通信息，此为静态博弈。如果双方行动有先后之分，后行动的一方会根据先行动一方的决策来做决策，此为动态博弈，这时后行动的一方更占优势。

## 要素三：均衡点

在所有可选策略中，总会存在一组或几组最优解，即纳什均衡，这组最优解被称为均衡点。这是一种相对稳定并能使双方利益都得到最大的策略选择，任何具有有限纯策略的两人博弈中都至少有一个均衡点。处于这一均衡点的局中人不会轻易改变策略，如果改变，他的利益就会受到影响。

## 要素四：得失

每一场博弈都会有得失，这是局中人最关心的问题，无论采取怎样的策略，其最终结果都是为了获得最大的利益。



生活中，处处存在博弈，如商场中经常上演的价格大战。为了争取消费者，扩大自身市场份额，赚取最大利益，同类商品不同厂家经常以降价的方式来进行博弈。无论是否降价，这些厂家都是这一博弈中的局中人，各方作出的或降价、或不降的决定为策略，其最后利益收入为得失。其中，某个能使各方利益达到最大的价格点则为均衡点。

# 博弈的特色

博弈之所以广泛应用于社会各个领域，并受到人们的喜爱，是因为博弈本身具有很大的特色。正是这些特色，使得人们对博弈的关注从少数科学家的范畴扩展到了社会化大众。


## 💡 特色一：假设局中人都是理性的

在博弈中，每个局中人都是理性的，能够根据面临的形势，并在考虑对方可能作出的决策这一前提下，作出最有利于自身的决策，从而实现自身利益最大化。实际上，这种假设非常符合人的心理，无论客观、主观，最大化的利益都是人们的终极追求。因此，这一假设十分吸引人解决现实生活中遇到的决策问题。

## 💡 特色二：研究对象的普遍性

由于人与人之间总存在着某种联系，不同的人采取的行为





方式不同，这种不同的行为方式势必会产生相同或不同的利益点。面对利益冲突，无论是选择合作，还是对抗，都需要运用博弈论。由于利益的普遍存在，博弈论的使用也就变得大众化了。

### 特色三：应用范围广

最初，博弈论的应用范围仅停留在军事、竞争和游戏方面。随着博弈论的发展完善以及研究队伍的扩大，博弈论的应用范围越来越广。不仅在经济学、政治学、军事学等领域广泛应用，社会学、管理学、心理学、行为科学、伦理学、生物学等领域也得到极广的应用。可以说，博弈无处不在啊！

### 特色四：永恒的最优解

无论是何种博弈，都总会产生一个最优解，即可以让局中人获得最大利益的一种策略。从经济学角度来看，最优解不受政治和道德的约束，只是追求一种博弈均衡。因此，如果想得到最大化的利益，参与博弈的局中就必须承担作出决策后的全部后果。



## 特色五：独特的研究方法

作为一种重要的研究体系，博弈论有着自身独特的研究方法。其一是大量应用数学理论和定理，如集合论、泛函分析、实变函数、微分方程等，保证了所得结论的精确性。其二是高度抽象的方法，博弈论能够将现实生活中的复杂行为关系进行高度抽象，简化为行为主体间的利益合作或冲突，从而使各种行为关系变得清晰直白。

## 特色六：博弈模式化

一次博弈需要局中人、策略、得失几大要素，来建立固定的分析模式，将难以处理的问题简单化。如果缺少任何一个要素，都无法建立起完整的分析框架。

就像一家饭菜可口、服务周到、装潢高档、受人追捧的餐厅一样，博弈论之所以能够受到越来越多人的关注与喜爱，与其自身鲜明的特色是分不开的。

# 博弈的分类

经过不断的发展与完善，博弈论已经拥有了一个完整而又庞大的科学研究体系，其研究范围涵盖很多方面。根据不同的标准，博弈有多种分类。

## 💡 合作博弈与非合作博弈

根据博弈双方是否能够合作来划分，博弈可以分为合作博弈和非合作博弈。其中，合作博弈是指博弈双方通过达成协议的方式，选择对双方都有利的策略，如企业之间进行合作，这种协议具有约束力，双方不能随意改变策略。如果双方无法达成协议，则为非合作博弈。非合作博弈更强调个人理性和个人最佳决策，如约定好价格联盟的企业改变策略，主动发起价格战。有时，合作博弈中会存在非合作博弈，如打成协议的企业，私下操控价格，以获取自身最大收益。

## 💡 完全信息博弈与不完全信息博弈

根据局中人对对方情况的了解程度，博弈分为完全信息博

弈和不完全信息博弈。如果局中人双方或各方能够准确并完全了解对方的特征、策略与收益等重要信息，此时博弈各方为完全信息博弈。如果无法做到准确并完全了解对方信息，则为不完全信息博弈。

## 静态博弈和动态博弈

根据博弈双方作出策略或行动的先后之分，博弈又分为静态博弈和动态博弈。如果博弈双方同时作出策略或行动，或一方先作出策略或行动，但另一方并不知道对方采取了何种策略或行动，此为静态博弈。像企业之间的竞标活动，竞标之前，投标人之间并不了解对手的标价，此为静态博弈。

如果博弈双方在作出策略或行动时有先后之分，且后行动的一方可以得知先行动一方的策略，从而作出自身的策略，此为动态博弈。而在体育赛事中，运动员的出场顺序有先有后，后出场的运动员可以根据先出场运动员的表现，来调整自己的策略，此为动态博弈。

## 零和博弈与非零和博弈

根据博弈双方的得失总和是否为零，博弈分为零和博弈和非零和博弈。在博弈中，当一方的得与对方的失相抵，正好为

零时，此为零和博弈。赌博就是一种零和博弈，两个人赌博，一方输掉的钱正是另一方赢得的钱。

非零和博弈又分为常和博弈和变和博弈两种。当参与博弈的各方最后所得为非零的常数时，这样的博弈就是常和博弈。例如一个家庭中，每个子女都能获得一定数量的财产。变和博弈则是当参与博弈的各方作出不同策略时，各方的收益将会产生不同。例如很多人炒股，各人采取策略不同，最后的结果也是有人赚，有人赔，有人赚得多，有人赚得少。

## 重复博弈与非重复博弈

根据是否重复进行某一博弈，分为重复博弈和非重复博弈。当同一个博弈多次重复进行时，此博弈为重复博弈。如果仅是一次性的博弈，结束后不会再次发生，则为非重复博弈。在重复博弈中，博弈各方会受到道德和规则的约束，为了在多次博弈中都获得可观利益，一次利益最大化的吸引将会减小，博弈双方将更加注重自身的诚信度，从而获得长远利益，从一开始的对抗走向合作，从单赢走向双赢或多赢。而在非重复博弈中，博弈方都会极力追求自身利益最大化，容易出现欺诈、损害对方利益等不良问题。

随着人们对博弈的不断研究，未来博弈可能会有更多的分类，更加贴近人们的生活。


# 博弈论的应用

随着人们对博弈论的不断发展与完善，博弈论的应用已经深入到社会各个领域。但在最早的时候，博弈的思想主要应用于战争与军事当中。

## 博弈在战争中的应用

春秋战国时期，七国争霸，最终强大的秦国打败六国，统一天下，秦始皇成为中国历史上第一位皇帝，谱写了中国封建统治的新篇章。秦国强大，但仅靠“强大”二字就能打败六国了吗？非然。当时秦国在商鞅变法后，虽然国力大增，但在政治、经济、军事方面，其实力仍不敌六国总和。归根究底，秦国能够将六国一一打败，更在于博弈思想的运用。在当时，六国合则强，分则弱，为了抵抗强秦，六国缔结盟约合纵。一旦秦国攻打其中一国，其余五国就会前来支援。

面对对手的合纵策略，秦国又该如何回击呢？如果默认六国的合纵，秦国很难打败六国，统一天下。如果打破六国的合纵，秦国则能将六国化为一盘散沙，各个击破。在当时，齐国



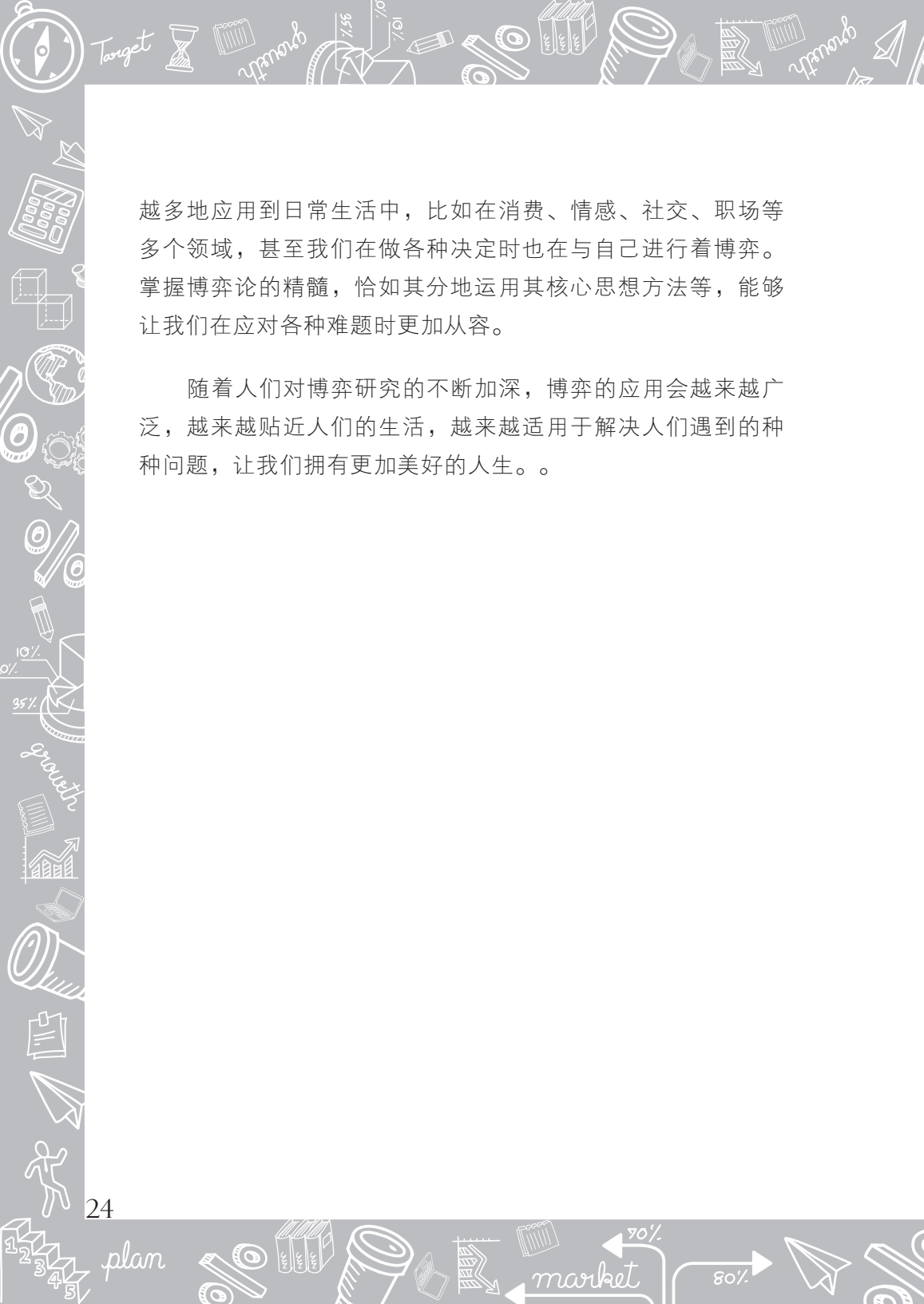
是实力仅次于秦国的大国，为六国合纵的中心。最后，秦国决定采取连横策略，说服齐国，使六国的合纵政策不攻自破。当秦国前来游说时，齐国同样也面临继续坚持合纵以及与秦国连横两种选择。如果继续坚持合纵，齐国仅能作为六国领袖。如果选择连横，齐国则有了与秦国平分天下的机会，能够继续扩大自己的势力。最后，齐国背弃合纵，与秦国连横，结果六国全部覆灭。

## 博弈在经济学中的应用

随着经济全球化的不断发展，越来越多的国家开始进行对外贸易。然而，很多国家在对外出口时，仍然受到了严重的贸易壁垒。实际上，两国在贸易中受益还是受损，完全取决于双方的态度。如果选择合作，都提倡贸易自由，则能达到互惠互利的效果。如果一方提倡贸易自由，一方制造贸易壁垒，此时，一方会因对方制造的壁垒受损，另一方则能趁机占提倡自由方的便宜，获得利益。如果双方都制造贸易壁垒，双方都会遭受损失。

## 博弈在日常生活中的应用

如今，随着人们对博弈论的理解逐渐加深，已经将其越来



越多地应用到日常生活中，比如在消费、情感、社交、职场等多个领域，甚至我们在做各种决定时也在与自己进行着博弈。掌握博弈论的精髓，恰如其分地运用其核心思想方法等，能够在我们在应对各种难题时更加从容。

随着人们对博弈研究的不断加深，博弈的应用会越来越广泛，越来越贴近人们的生活，越来越适用于解决人们遇到的种种问题，让我们拥有更加美好的人生。。



# 经典面试题，你做对了吗？

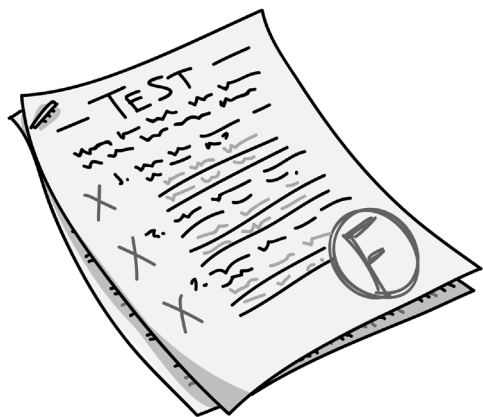
小王接到一家 IT 公司的面试邀请，该公司邀请他周五去公司参加面试。小王在周五准时到达该公司，与该公司的人力资源部部长进行交谈。人力资源部部长所出的面试题目是：

有一天晚上，你开着车经过一个车站，当时下着瓢泼大雨。在车站等车的人中，有一个是生病要去医院的老人；有一个是曾经挽救过你生命的医生，他对你有救命之恩，你理应用实际行动来向他表示感谢；最后一位是你倾慕已久的女士。这会儿，只有你这一辆车从这儿经过，不会再出现别的车子了，并且你只能帮助一个人，你会选择谁？



## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

这是一道经典的面试题。如果是你，你会如何选择呢？假如你认为人应该具备同情心，于是你会选择生病的老人；假如你认为人应该知恩图报，于是你会选择挽救过你生病的医生；然而，你心里最想选择的是自己仰慕已久的女士。因为说不定错过了这位女士，以后不会再遇到能够让你怦然心动的人了。权衡下来，似乎每个人都无法舍弃，无论选择谁，貌似都不是完美的决定。应该如何做呢？若是运用博弈论，你就不会为这道经典面试题发愁了。



在这个博弈中，我们可以采取这样的策略：把车钥匙给了医生，让医生带着老人去医院治疗，而自己大可留下来和你倾慕的女士来个雨中散步，也未尝不可呢。生活离不开博弈论，合理地运用博弈理论，问题就会变得简单多了。

我们生活在社会这个大家庭中，每天都会遇到各种各样的麻烦，无时无刻不处在博弈当中。所谓博弈就是运用你聪明的大脑发散思维，在繁杂的事情中做出能使你获得最大利益的选择。博弈论是一门与生活密切相关的科学，是陪伴你一生的科学。

## 博弈思维引发的思考

无论是在生活中还是在充满竞争的企业间，都离不开博弈论。面对人际交往中的各种现象，我们都会有多种多样的选择。每一项选择都对应着一个结果。博弈理论可以让我们的利益达到最大化，达到事半功倍的效果。

# 博弈： 在没有硝烟的战场上斗智斗勇

社会是一场演绎博弈的大舞台，存在于社会中的每一个人都需要进行博弈。尤其是职场、生意场上的博弈，每一次决策都可能意味着成与败、生与死，虽然不见硝烟，但其激烈程度丝毫不次于真正的战场。

## 双方过招，能者胜出

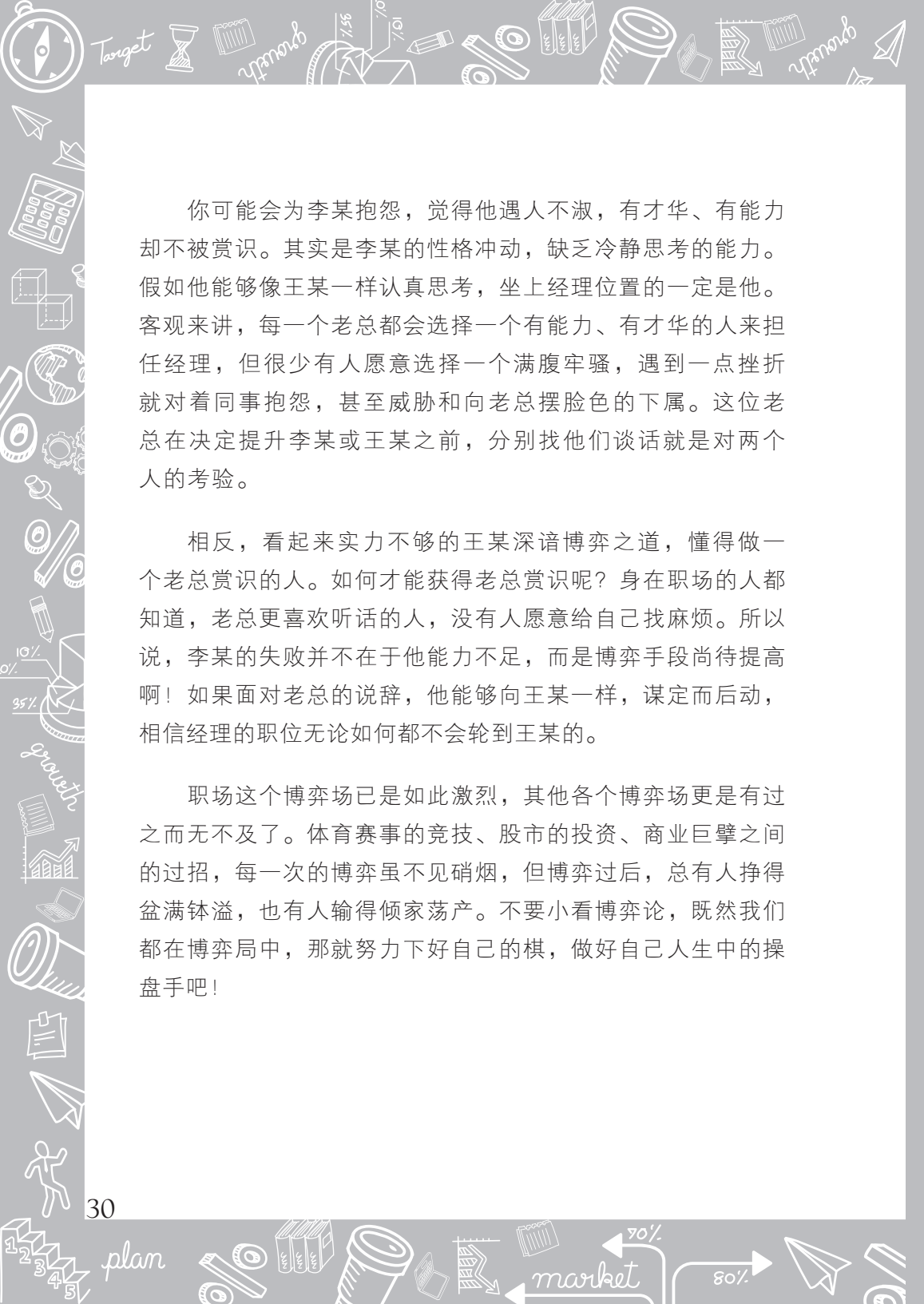
李某和王某同在一家公司里担任部门主任。李某性格直爽，日常工作中总是直来直往，说话办事从不过多考虑；王某则沉稳内敛，说话做事前总要多方考虑，待人接物也随和热情。最近，他们的直属上司张经理辞职了，李某觉得自己和王某都有可能接任经理一职，但因为王某的业绩不如自己，所以还是自己胜出的几率大，所以很是开心。后来公司老总分别找李某和王某谈话，并告诉他们公司将通过外聘形式招聘新经理，不考虑公司内部提升。李某听到后十分不满意，虽然没有当场表示出来，但从那之后却常常对着同事抱怨；而王某却认真地考虑了公司的情况和老总的办事作风，认为老总外聘经理

的可能性不大，他这么说或许是对自己的考验，因为老总如果真的打算外聘经理，根本不需要找自己谈话并把这个决定告诉自己，因此他没有表现出任何不满，依然勤勤恳恳地工作。

过了一段时间，李某还是决定再向老总争取一次，于是他再度找到老总，详细讲述了自己对公司做出的贡献，希望老总能够给他一次晋升的机会。然而，老总依旧坚持外聘新经理。听到这里，李某顿时愤怒了，他自觉老总不会让一个对公司做出很大贡献的人离开，于是便威胁说要辞职离开公司。他没想到的是，老总居然同意了。更令他没想到的是，就在自己辞职的第二天，公司经理由各方面能力都不如自己的王某担任了。

实际上，王某和李某一样，都希望自己升职做经理。不同的是，当老总把对李某说过的话同样告诉王某时，王某没有表现出任何不满，而是继续回到自己的工作岗位上，兢兢业业地工作。同样的境地，不同的选择，无疑在这场晋升的博弈中，王某轻轻松松就赢得了胜利。





你可能会为李某抱怨，觉得他遇人不淑，有才华、有能力却不被赏识。其实是李某的性格冲动，缺乏冷静思考的能力。假如他能够像王某一样认真思考，坐上经理位置的一定是他。客观来讲，每一个老总都会选择一个有能力、有才华的人来担任经理，但很少有人愿意选择一个满腹牢骚，遇到一点挫折就对着同事抱怨，甚至威胁和向老总摆脸色的下属。这位老总在决定提升李某或王某之前，分别找他们谈话就是对两个人的考验。

相反，看起来实力不够的王某深谙博弈之道，懂得做一个老总赏识的人。如何才能获得老总赏识呢？身在职场的人都知道，老总更喜欢听话的人，没有人愿意给自己找麻烦。所以说，李某的失败并不在于他能力不足，而是博弈手段尚待提高啊！如果面对老总的说辞，他能够向王某一样，谋定而后动，相信经理的职位无论如何都不会轮到王某的。

职场这个博弈场已是如此激烈，其他各个博弈场更是有过之而无不及了。体育赛事的竞技、股市的投资、商业巨擘之间的过招，每一次的博弈虽不见硝烟，但博弈过后，总有人挣得盆满钵溢，也有人输得倾家荡产。不要小看博弈论，既然我们都在博弈局中，那就努力下好自己的棋，做好自己人生中的操盘手吧！

PART

2

# 纳什均衡， 让你先睹为快

## 奇妙的纳什均衡

在谈何谓纳什均衡之前，我们先来看一个有趣的例子。五位美女同时走进酒吧，其中一位十分美丽，其他四位次之。正在酒吧里喝酒的男士看到后，都对最美的姑娘十分动心。这时，一位男士对身边的三个同伴说：“如果我们都去追求这位最美的姑娘，最后肯定谁都不能成功，不如选择其他四位美女，相信每个人都能抱得美人归。”

正常情况下，谁都会对最美的姑娘动心，并采取追求行动，但往往都无功而返。如果你还在感叹自己时运不济，美人被别人捷足先登，那你可就大错而特错了。要知道，追求美女也需要使用博弈的智慧呢！

我们可以假设，如果这四位男士同时采取行动，追求最美的姑娘，那他们一定会互相牵制，因为谁都不想美人被同伴抢走，最终导致每个人都失败。相反，如果他们选择同时冷落最美的姑娘，从一开始就追求其他四位稍稍次之的姑娘，每个人都会如愿以偿。这其中也许有人会耍小聪明，先去追求最美的姑娘，如果遭遇失败，再去追求其他四位姑娘。但你是否想过被作为第二选择的姑娘们还会给你机会吗？当然不会！从这



里，我们不得不佩服这位给同伴好建议的男士，他就是纳什均衡博弈论观点的提出者纳什，上面的这一幕则出现在电影《美丽心灵》中。

## 纳什与纳什均衡

纳什的全名是约翰·福布斯·纳什（John Forbes Nash Jr.），1950年他在自己的博士论文中，仅用27页就提出了世界著名的博弈理论——“纳什均衡”，纳什也因此成为新一代杰出的数学家。而他提出的纳什均衡理论是一种策略组合，在给定对手策略的前提下，每个人做出最有利于自己的决策。无论对手做出何种决策，自己做出的决策都是对自己最有利的，即每个人都已经做出了最优决策，且不会再改变。

## 从“囚徒困境”看纳什均衡

我们可以用博弈论中最典型的“囚徒困境”来解释这一点。一位富翁在家中被杀，且财物被盗，警察抓到了犯罪嫌疑人甲和乙，并找到了失窃的财物，但甲乙二人只承认偷窃了财物，否认自己杀了人。面对拒不认罪的嫌疑犯，警察智慧地使用博弈论，从而使两名嫌疑人都乖乖认了罪。警察采用分别审问的方式告诉两名嫌疑人：“你们的偷窃罪名已然成立，都将被判处1年的有期徒刑。但如果你肯独自坦白杀人罪行，就可

无罪释放，而你的同伙会被判处10年有期徒刑。如果你不肯认罪，而你的同伴坦白了，你将坐10年牢。当然，如果你们同时坦白，会被判处5年有期徒刑。”

听到警察的话后，两名犯罪嫌疑人都开始思考，如果自己坦白，对方也坦白，都只需坐5年牢；如果自己不承认，而对方坦白，那对方将无罪释放，而自己要坐10年牢。这样来看，无论对方坦白与否，自己坦白都是对自己最有利的。于是，两名犯罪嫌疑人乖乖认了罪。由于担心自己成为被出卖的一方，两人都选择了坦白。这时，就达到了纳什均衡，即不管对方如何决策，双方都已经做出了对自己最为有利的决策。



现在，让我们跟随纳什回到《美丽心灵》中在酒吧追求女郎的故事。我们说过，纳什均衡的结果是每个人都对自己的选择满意，不会后悔。电影中纳什给同伴的建议显然并不符合纳什均衡，因为即使追求到其他四位美女，大家心里也会为自己没能追求到最美的姑娘而感到遗憾的。纳什均衡还真是有趣呢！

# 揭开肯德基与麦当劳的亲密之由

小明是一名房地产销售人员，每天忙得不可开交。中午饭通常在快餐店随便吃点儿，来填饱自己的肚子，他公司的旁边就有一家肯德基，因此他经常在肯德基解决自己的午饭。而他的同事小赵却更喜欢在离肯德基五十米远的麦当劳就餐。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

小明、小赵就是大家眼里的上班族，上班族在中午的时候常常会把吃饭地点选在快餐店，因为这样不仅方便，还可以让自己有更多的时间休息。快餐店有肯德基、麦当劳、德克士等。当我们选择在肯德基就餐时，离你不远的地方，你会发现紧挨着一家麦当劳。那么，同样作为快餐店，店面选址的距离如此之近，不会产生更大的竞争吗？不仅仅是快餐店的选址如此，大部分超市所选的位置也基本上离得很近，例如在北京的北三环，像国美、苏宁、大中等大型家电连锁门店入驻，它们门店的位置距离很近，分布在道路两侧。为什么商家们喜欢跟

自己的竞争对手聚集在一起呢，这样做会不会让自己的收益下降呢？

在这里，可以用博弈理论中的纳什均衡来解释一二。假如有两家销售观念、执行理念类似的商店A和B，它们提供给消费者的商品是一样的，服务态度也都是极好的，那么这两家商店之间的关系就是强强联手。若是它们的目标都是为了追求利益的最大化，设定它们的经营成本是相同的。在此期间，A和B如果选择的门店相距很远，那么它们各自所得的利润相同，都为3个单位；如果A商店的周围有另一家商店，而B商店周围仅仅只有自己一家，那么选择与其他商店聚合经营的A商店获得的收益为5个单位，单独经营的B商店收获的利润为1个单位，A和B加起来的收益还是6个单位。



从而可以得出，A和B若是选择聚合经营，那么这A、B两商店之间就会出现一个相对稳定的结果，也就是纳什均衡。主要是由于聚合经营可以吸引更多的消费者，从而增加商店的消

费额。如果不选择聚合经营，那么就失去了与其他商店资源共享的有利因素，进而获得的利益也就降低了。当然，将店面选址选在一起，会增加竞争力，因此无论是企业还是商家都要提升自己的竞争力，找到自己独特的地方，树立起自己的品牌形象。如此一来，选择聚合经营的商家们就可以利用互补优势，不单单拥有以前的老客户，还会吸引新的消费者，进而扩大自己的经营，何乐而不为呢。

## 博弈思维引发的思考

在博弈中，人们都是会经过深思熟虑之后，做出最有利于自己的决定。真正地运用好博弈理论，未尝不可事半功倍呢。

## 脆弱的价格联盟

20 世纪 90 年代由于外企的入驻，我国的家电行业受到了重创。外企在彩电市场上更是占据了一大半。为了改变这种局势，我国的本土企业长虹在 1989 年实行大幅度降价，这一做法让国产彩电重新夺回了属于自己的部分市场。在 1996 年，长虹企业再一次实行降价策略，而同样作为国产彩电的康佳、TCL、熊猫等迅速跟进，国产彩电在市场上所占的份额达到了 71.1%，从而打破了外国企业占领中国市场的局面。

但是，因为太在意市场份额，所以有些企业在这场降价风暴中损失惨重，像金星、牡丹、凯歌等遭遇了破产，自此消失地无影无踪了。

1999 年，长虹家电再次选择降价，这是第三次大幅度降价了。长虹家电的这项举动给彩电业带来了很大的影响。之后，康佳、TCL、创维达成了“价格联盟”，商谈好绝不降价，康佳在 4 月 20 日的下午还遵守着协议内容呢，晚上就变了卦，这让 TCL 与创维猝不及防。然而当 4 月 24 日，TCL、康佳与创维再次商谈降价后该如何应对。可是康佳又违约了，“价格联盟”彻底破裂。从此，打响了价格战。

## 从博弈角度分析，看问题更透彻

上述事例中的价格战，不管是在国内还是在国外，不管是家电领域还是食品领域，都无时无刻不上演着。企业家们越来越聪明，想方设法让人们把口袋里的钱拿出来。可是有句古语说得好：聪明反被聪明误。接连不断的价格战，无论对于哪家企业来说都没有好处，那家电企业的老总为何还是专心致志地投入到价格战中呢？

这里就不得不提到博弈论中的囚徒困境现象了。在运用这个现象对案例中的价格战进行解读之前，我们先来看一下什么是囚徒困境。囚徒困境说的是罪犯甲和乙协同作案，被捕后受到单独审讯。警察分别告诉他们，如果他们都坦白，那么每个人都将获得2年的有期徒刑；如果甲坦白了，乙没有坦白，那么甲将获得1年的有期徒刑，而乙将被判处5年；如果乙坦白了，甲没有坦白，那么乙将获得1年有期徒刑，甲将被判处5年的有期徒刑；如果两人都不坦白，那么两个人都将被处以6个月的有期徒刑。显然甲和乙都面临两种选择：坦白和不坦白，在作出最终选择之前，我们先看一下他们的思考过程，甲是这样想的：

如果乙不坦白，自己坦白，那么自己将获得1年有期徒刑，乙被判5年的有期徒刑；如果自己也不坦白，自己就要比乙多坐4年牢，因此，坦白是最好的选择。



如果乙坦白，自己也坦白，那么两个人都要被监禁6个月，如果自己不坦白，自己就要坐5年牢，因此坦白是最好的选择。

对于甲来说，无论乙做何选择，对于甲来说最好的选择都是坦白。同样，乙也做了同样的思考过程，他也认为无论甲如何选择，对自己来说，最好的选择都是坦白。于是，他们都做出了同样的选择即坦白。

这个博弈方法的核心就是在不利的环境中，参与博弈的几方都不知道对方会做何种选择，于是他们在做决定时会作出对自己最为有利的选择。



接下来我们回到这个案例中，首先我们可以假设家电市场上仅有两个竞争对手，长虹和TCL。假如长虹选择降价而TCL保持原来的价格不变，那么长虹因为增加了市场份额，利益就会



增加100个点。对于TCL来说，由于没有降价，市场份额减少，利益就会减少120个点。TCL降价，长虹不降，那么TCL的利益就会增加100个点，而长虹的利益会减少120个点。如果两家都选择降价，那么利益就会各自减少80个点。若是都保持原来的价格，就可以获得原来的利益。同样，康佳、长虹和其他的厂家也在进行相同的博弈。对于他们来说，无论对方是否降价，降价都是自己的最佳选择。

通过博弈论的简单分析，我们或许会认为大家都不降价，各自获得的利润不是更高吗？事实上，各大家电企业也在竭尽全力地争取合作。可是当几家彩电企业联合起来达成了“价格联盟”后，很多商家考虑到自己的利益依旧选择降价，联盟之前定好的协议也就变成了一张废纸。因此脆弱的价格联盟只能土崩瓦解。

## 博弈思维引发的思考

价格联盟是如此的脆弱，因此彩电的价格始终处于一个适中的位置。当我们购买家用电器类的产品时，不妨等它降价的时候再购买，或许也会让自己赚到商家的钱。

# 退一步海阔天空

小刘和小蔡在谈了三年的恋爱后，步入了婚姻的殿堂。在经历第一个年的时候，本是一件喜事，可是作为新婚夫妻的他们却因为要去谁家过年大吵了一架，小刘和小蔡冷战了一天，最后也没能作出去谁家过年的决定。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

春节是中国的传统节日，人人都很期待。故事中的小刘和小蔡却因为不知道去哪儿过年而大吵了一架。事实上，有很多刚结婚的小夫妻因为这件事而吵架，甚至有的人闹到了离婚的地步。在这种情况下，我们应该如何处理呢？

我们可以利用前文提到的纳什均衡来解读一下这种现象并有效地将其解决。在纳什均衡中，若是两者之间产生了矛盾，破坏了这种均衡。那么假如没有得到很好的调解，双方是很难达到利益的最大化的。为了保证自己利益的最大化，双方不妨都作出让步。正如古语所说的：退一步海阔天空。在遇到这种情况时，我们应该学会让步，如此一来也会对自己有利。只要

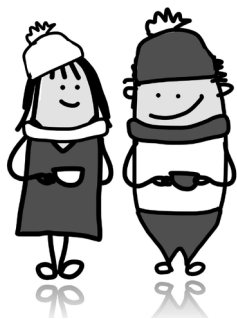
有一方让步，那么就能使双方尽可能地得到更大的利益。若是哪一方都不愿让步，那最后的结果只能是两败俱伤，更别谈什么利益了。

博弈论中的纳什均衡告诉我们，如果你和他人的利益发生碰撞的时候，特别是与自己紧密相关的人，你要懂得尽可能地调解。假如实际情况不允许你获取理想中那么大的利益，就要懂得让步，这样的结果总比两败俱伤，谁也得不到利益的好。何况生活就是一直处在博弈之中，你这次失去的，说不定会在下次的博弈中弥补回来。



在生活中，矛盾是避免不了的。在发生冲突时，双方中的一方通常会做出让步，之后进一步进行商讨，得到最后双方都同意的决定，这样才能够保证双方的利益。如果大家都坚持自己的观点，一点点改变都不会作出的话，那矛盾就会进一步地激发，产生更大的矛盾，结果也就不堪设想了。夫妻、恋人、亲人之间更应该懂得让步，谁都不想出现家庭不和睦的场景，而一家人相处，大大小小的摩擦必然是少不了的。你退一步，

我让一步，家人之间能有什么深仇大恨呢，毕竟“家和万事兴”，家庭和睦才是最重要的。



## 博弈思维引发的思考

古云言：“忍一时风平浪静，退一步海阔天空。”有时候，学会让步不失为一种明智之举。我们不知道生活的剧本是如何上演的，可是我们明白家庭和谐最重要。遇到矛盾，学会让步，生活才会更美好。

# 我只要跑得比你快

小王和小李是很要好的好伙伴，他们约好一起去森林里探险。可不幸的是，他们遇到了一只熊，看到这只熊后两人都十分恐慌。小王赶忙蹲下去系鞋带，小李看到后嫌弃地说：“你以为你能跑得过熊吗？”小王冷静地回答：“我只要跑得比你快就可以了。”小李听后，心里在默默地思索怎么做才能保命。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

在这场小王和小李谁能活命的博弈中，无非以下几种结果：小李放弃逃跑，进而小李被熊吃掉，小王若是逃跑就能够活下来，不逃跑的结果跟小李一样，被熊吃掉；小李选择逃跑，但是不如小王跑得快，进而还是小李被吃掉；小李选择逃跑，并且比小王跑得快，进而小王被熊吃掉，小李活命。

从博弈论的角度进行分析，“朋友与熊”的故事恰恰说明了博弈论里的“囚徒困境”。大家都知道，“囚徒困境”的核心是背叛。不管小王和小李如何选择，在这个关乎性命的紧要关头，选择逃跑才能让自己不受伤害，因而他们每个人肯定

都会选择这一条路。面对这样的情况，不逃跑必然会死，所以无论是谁都会为了生存下来而奋力一搏。除此之外，还有一个必要的条件，那就是要比对方跑得快才能不被熊吃掉。综上所述，每个人需要努力奔跑才会有生存的可能性，否则必死无疑。这种“囚徒困境”在生活中普遍存在着，常常让人陷入两难的困境。

这个故事也教给我们怎么做才能摆脱“囚徒困境”，也就是剔除最差者的方法。当你身陷“囚徒困境”，若是没有完美无缺的办法，能使自己从困境中逃脱出来，并且获得利益，那么做出的选择就只能尽可能地使自己不受伤害，减少对自己的损害。

在生活这个大博弈场中，若是我们面临在自己、朋友、集体的利益中选择舍去一样的处境时，有不少人不会选择牺牲自我，成全他人；而是保全自己，牺牲他人。这些人的做法反映出了人性自私的一面，也揭露了自我保护也是人们的本能之一。

## 博弈思维引发的思考

古语有云：人不为己，天诛地灭。尽管这种说法过于绝对和自私，然而在很多情况下，确实有很多人先选择保护自己，这是骨子里就有的，是人的一种本性。但是，我们也时常见到许多人舍己为人，为了成全或保全他人而牺牲自己的利益甚至生命，这些人才值得我们尊敬。即使我们做不到舍己为人，也不要做一个自私自利的人，要懂得替他人着想。

PART

3

# 消费博弈， 谁能百里挑一

# 买房难，想买房？ 先与房价博弈


近年来，我国的房地产市场普遍处于升温状态，生活在一线城市的购房族们常感一房难求，随着房价的不断上涨，二三线城市的房子也变得不易购买。很多楼盘刚一开盘，购房族们就开始疯抢，即使这样，仍有很多人遗憾自己买不到房。然而，最糟糕的是随着房价的飞涨，越来越多的人根本买不起房。



## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

很多人不明白为何房子会遭遇疯抢，更不明白为何房价好





像坐了飞机一样，一天一个样，其涨幅简直令人咋舌。要想搞清楚这些问题，还得从博弈的角度来分析。一些人认为买不到房是因为房地产商开发的房子太少；也有人认为由于很多投资商囤积房子，导致房源紧缺；更有人认为房子难买是因为国家或地方提供的土地太少，等等。

实际上，从经济规律来看，所有买卖都遵循着最基本的供求关系，房地产业也不例外。即使存在其他因素导致房源变少，但这些因素也只能间接影响供应量，破坏正常的供求关系。抛开这些因素，回到根源，当需求远远大于供应时，房子自然变得难以买到。供求影响价格，当供应量远远低于需求量时，房地产开发商又怎会不趁机提高房价，狠狠赚上一笔呢？

其实，造成房价飞涨的“元凶”不只房地产开发商这一角色，消费者本身也“出力不少”。房子作为人们生活必需的一种刚性需求，多数消费者都有购房的需要。然而，房地产市场中也有一些投资消费者，将买房作为一种投资，一人名下可能有几套、十几套房子。这些房子一边被闲置，一边推动房价上涨。当真实的消费者与投资消费者同时进行购房博弈时，资金充足的后者往往取得胜利，并趁机赚取超额利润，循环往复，不断炒房，导致房价越来越高。不仅如此，很多投资者还与房产开发商、房产中介达成协议，通过抱团炒作、抬高房价、制造抢购假象等方式，促使真实消费者进入房产市场。

其次，汇率变化也是房价不断飞涨的原因之一。随着我国经济的快速发展，人民币不断升值。为了保证人民币持续升值

带来的丰厚回报，大量海外投资进入房地产业，导致房地产需求扩大，房价上涨。

## 博弈思维引发的思考

房地产业作为国民经济中的重要产业，能够加速经济的发展。因此，中央政府和地方政府都会采取一定措施加以引导或干涉，以此来促进GDP增长，再加上政府对土地用地投资的增加，导致土地价格不断上涨。开发商从政府手里高价购买土地的压力，最后都会转嫁到消费者身上。了解了这些信息，消费者在买房之前一定要多方衡量，看准并抓住时机，争取按照比较合理的价格买下心仪的房子。

# 租来的舒服还是买来的放心

小王参加工作已经有几年的时间了，他攒了一些钱打算买一套房子，但是咨询了一些地段的房价之后，内心有些动摇。因为他发现房价高，目前单凭自己的存款无力承担首付，而且他还算了一笔账，发现现阶段租房子比较划算。可是自己毕竟要结婚成家，一定要有自己的房子，如果现在不买房，以后房价可能还会涨得更厉害。小王一时之间没了主意，不知道要借钱买房，还是继续租房。

## 从博弈角度分析，看问题更透彻

虽然买房是刚性需求，但随着房价不断上涨，越来越多的人被迫从买房族变成了租房族。那么从博弈论的角度来看，究竟是租来的房子舒服，还是买来的房子放心呢？

我们可以计算一下，比如一套位于市区面积为70平方米、总价80万元的房子，假定购房者首付35万元，每月还有3500元的收入可用于消费。剩下的45万元通过商业贷款的方式，分20年还清。如果以年利率6.55%计算，每月等额月供3368元，20年

本息共还80.8万元。将首付的35万元与还款本息加起来，20年共计115.8万元。



此外，如果购房者直接购买新房，还需支付契税、房屋维修基金等费用。如果购买二手房，还需支付一定的中介费和其他税费。保守计算，无论是购买新房，还是二手房，交易费用都不超过10万元。这样计算的话，20年间，购房者买一套房子共需支付近125万元。

同样的经济条件下，如果选择租房而非买房，又是怎样的情况呢？为便于计算，租房者手中的35万全部进行储蓄。假设租房者月租为2000元，剩下的1500元仍存入银行。20年后，租房者的本息可达127万元。如果租房者进行低风险的投资理财，将会产生更高的收益。

按照总价80万元计算，70平方米的房子，平均每平方米为1.14万元；按照总房款127万元计算，每平方米的价格则需上

涨到1.8万元。如果20年间，这套房产的房价上涨6600元，买房者与租房者持平。如果房子非但没有增值，反而贬值，那么租房更合算。如果房子继续增值，则买房更占优势。实际上，由于20年后的情况无法预测，因此无法进行准确的判断。

在生活中，买房者为沉重的贷款压力叫苦不迭，租房者则为没有稳定的居所忧心忡忡，还时常担心房东乱涨房租。对于初入职场的年轻人和工作流动性大、收入不稳定的人群来说，由于经济实力不够强，最好选择租房。对于即将进入婚姻殿堂或已婚的人士来说，如果首付充足、工作稳定、希望进入稳定的生活状态，购房则是更好的选择。

## 博弈思维引发的思考

选择买房还是租房，除了从经济角度计算外，还取决于自己的经济与生活状况。买房固然放心，但如果经济条件不成熟勉强买房，也会因沉重的还贷压力而难以感到舒服了。

# 打车省钱还是买车划算

小李居住的地方相对比较偏僻，而且距离公司远，他每天早出晚归，有时候遇到下雨下雪或者其他意外情况，必须打车才能及时赶到公司。由于距离远，打车也是一笔不小的费用。另外，小李周末或者其他时间外出为了赶时间也时常打车。一个月算下来，打车也是一笔不小的花费。这让小李动了买车的念头。可是买车也是一笔不小的费用，小李一时也搞不清楚究竟买车和打车哪个划算。



## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

除了房奴，现代社会中还多了车奴一族。随着收入的增加，越来越多的人将买车纳入了消费清单。然而，由于油价一路上涨，也有一些人对买车持观望态度。实际上，无论是买车还是打车，考虑的无外乎是交通和经济能力两个条件。

如果单纯考虑交通的便利性，那一定是买车更为便利。比如，要去的地方较为偏僻，不易打车；或是半夜或其他时段，家人突发意外，打车基本上是不可能的事。这样来看，买车都优于打车。

然而，随着买车相应产生的一系列加油费、维修保养费、停车费、各种牌证费、养路费、保险费以及其他各种购车附加税，等等，都让买车者感到压力重重。为了弄清楚哪种方式更省钱，我们不妨利用博弈的思维，认真地计算比较一下两者。

以一辆价值15万元左右的车为例，在正式挂牌上路之前，需要缴付各种牌证费用200元、保险费若干（视保险内容而定）、购车附加税  $(1+17\%) \times 10\%$ ，先期投入共计18万元左右。投入使用后，每年需要花费的加油费、维修保养费、停车费大概在1.5万元左右。以国家规定的15年使用年限计算，车辆每年的损耗也为1.5万元左右。如果买车，一年需花费3万元左右。当然如果购买价格较低的车，花费会随之降低。

我们再来计算一下打车的花费，如果你一出门就打车，一

天按60元计算，一个月的花费为1500元到2000元，一年共花费1.5万元至2万元。如果只是因赶时间、天气状况等原因打车，一个月打车的花费按800元至1000元计算，一年则在1万元左右。如果你生活十分节约，只在迫不得已的情况下打车，每月按300元计算，一年只需3000元左右。看完这些，相信你也有了自己的判断。

## 博弈思维引发的思考

从花费上来对比买车与打车，打车的确更为划算。而且，打车也更省事，不用应付买车带来的各种事情。但我们不能因此得出打车比买车更合适的结论，如果遇到突发状况，买车所解决的问题根本不是打车所能相比的。到底是买车还是打车，要看个人的经济能力。如果经济条件成熟，可以买车。而且，买车也并不代表着不能选择其他交通方式。如果有需要，可以将自己开车、打车、坐公交、步行等方式结合起来，既经济又方便。



# 保险防万一，购买需谨慎

张师傅是一家工厂的技术工人，由于他从事的工作危险系数比较高，所以张师傅为自己购买了一份人身保险。一次在工作的时候，他严重受伤，入院治疗花费了一大笔费用。所幸张师傅购买了保险，所以保险公司赔偿了一大笔费用，这才没有让张师傅一家背上沉重的债务负担。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

保险，通常是指投保人与保险人签订保险合同，由投保人按照合同规定支付保险费用，而保险人在合同规定的范围内发生意外或遭受损失时，从保险公司获取相应赔偿的一种商业行为。在这一行为中，由于投保人和保险人两方各有不同的利益点，因此双方会在保险市场中不断博弈。

对于投保人来说，如果你购买了火险，那么你会愿意自己的房子被烧掉，否则购买火险的意义何在？从这个角度来看，购买保险等同于赌博。倘若没有购买保险，你永远不会想房子

有可能会着火这件事情。然而，一旦买了保险，房子不起火便罢；起火的话，你可以很快从保险公司获取非常丰厚的保费，重新买房，等等。在这场赌博中，房子起火，你成为博弈的赢家；房子不起火，保险公司赚到一笔投保钱，保险公司赢。



当然，很多人购买保险，其最初目的并不是为了在与保险公司的赌博中获胜，“买了放心”与“以防万一”的投保者居于多数。然而，作为一种商业行为，无论投保人的出发点是好是坏，保险人一方一定会维护自身的最大利益。那么，投保人在与保险人的博弈中如何才能落于不败之地呢？保险人又该如何在不违法的前提下，保证自己的利益呢？

投保人既然决定购买保险，一定是为了保护自己的利益，或是为了将可能遭受的损失降到最低。因此，一个理性的投保人不会将自己的全部信息告诉保险人，毕竟保险公司做的是生意，而非慈善，不会明明知道投保人会遭受损失，仍然为他承保。同样的，保险人在与投保人签订保险合同前，一定会尽量全面地调查投保人的信息，如果保险人掌握了一些投保人

自己都不了解的信息，就会利用这些信息，签订对自己有利的合同。

由于在投保过程中，保险人与投保人双方信息的不对称，双方都可能在博弈中遇到对己方不利的情况。但是，对保险行业认识不足的投保人往往会处于更为不利的状况。当保险方根据市场中投保人的平均风险指数确定保费金额时，明显具有高风险的投保者更适合投保，而风险较低的投保者则可能因不太划算选择退出。糟糕的是，低风险者的退出会进一步导致投保人的平均风险指数的升高，随之升高的还有保费金额，这会造成更多的投保人离开保险市场。如此恶性循环，再加上高额的赔付，长此以往，保险公司只能面临亏损甚至破产。



为了避免上面所说的情况发生，保险公司经常会根据投保人的年龄、性别、健康情况等判定风险程度，从而制定出相对合适的保费，使高风险与低风险的投保人都参与投保。但是这样的差别定价真的能让每一类投保人满意吗？以健康险为例，我们可以将投保人分为健康的与患有疾病的两类。假设保险公

司规定的健康投保人的保费为1000元，而患有疾病的投保人的保费为4000元；相应的，如果这两类人都真的出现身体疾病，可分别获得的赔付金额是900元和3900元。

由于保险公司是营利机构，所以赔付金额不可能超过投保金额，实行差别定价后，健康人群与疾病人群都可能购买保险，而如果统一定价，定价过高，健康人群会退出保险市场；定价过低，保险公司需要赔付给疾病人群的巨额保险会迅速使其亏损甚至破产。

## 博弈思维引发的思考

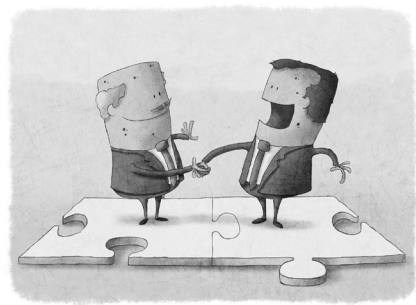
这样来看，无论针对哪类人群来说，保险公司定出的保费似乎都是合理的。然而，在购买保险时，仍要在不违法的前提下，签订对自己最有利的保险合同。要做到这一点，需要投保人尽量做到完全信息化。

# 不怕不识货，就怕货比货

美国有一个叫史蒂芬的谈判专家，他打算在家里建一个游泳池。由于不懂建筑材料的质量，也不清楚游泳池的造价，史蒂芬决定在报纸上发布消息，通过货比三家的方式来弄清楚这些。消息发布后，有三家承包商很快向史蒂芬报出了详细的建筑材料以及建造费用。史蒂芬发现三家承包商的建筑材料各不相同，费用差别也很大。

为了用最合理的价格买到最好的建筑材料，史蒂芬同时邀请了这三家承包商来商谈细节。这位聪明的谈判专家将人约到家里后，没有直接开始讨价还价，而是告诉承包商们自己有急事需要处理一下，将三家承包商留在了客厅里闲聊，就独自离开了。过了一会儿，他才分别将三家承包商请进自己的书房，抓住机会的承包商们自然极力向史蒂芬推销自己的材料，请求承包建筑工程。承包商甲说自己的建筑工程最好，但给出的价格也最高；承包商乙说自己的建筑材料是铜管，而其他两家使用的都是塑胶管；承包商丙说能提供质量最好的滤网，且给出的价格最低。

史蒂芬先生在与三家承包商详谈之后，不但弄明白了游泳池的建造标准，还分析出了三家承包商的基本情况：承包商甲的报价最高，承包商乙的建筑质量最好，承包商丙的报价最低。仔细思考后，史蒂芬决定将游泳池的建造承包给承包商乙，但只付承包商丙给出的报价。一番讨价还价后，承包商乙做出让步，双方愉快地签订协议。



## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

在建筑方面，谈判专家史蒂芬先生完全是个门外汉，他既不清楚什么样的建筑材料最好，也不了解基本的建造价格。不过，这些并没有难倒史蒂芬先生，他聪明地使用了货比三家的方式，将承包商们留在客厅里闲聊，给了承包商们互相探知对方的机会。为了能够承包工程三家承包商会彼此竞争，突出自己的质量与价格优势来打败对手。就这样，史蒂芬先生无需大费口舌，就用最合理的价格买到了最好的材料与服务。

在生活中，我们在买东西或服务时最好也做到货比三家。俗话说得好“不怕不识货，就怕货比货”，我们在对产品、服务进行比较的时候，也对它们有了一个清晰的了解，这让我们从“门外汉”变成了“内行人”，在较短的时间内能够选出最优的产品或服务，并掌握与对方谈判的筹码和技巧。尽管这种

做法会多花费一些时间，但能让我们全面了解自己中意的产品或服务，并将其“收至麾下”。

## 博弈思维引发的思考

无论做任何事情都要学会分析、比较，通过比较的结果选出一个最优方案，并利用在分析比较的过程中掌握的技巧和了解到的情况，圆满地解决问题。



## 讨价还价的智慧

小丽逛街的时候在一个小店里看中了一条连衣裙，试穿之后觉得很满意，满心欢喜。一旁的售货员也一直在夸赞这件衣服穿在小丽身上有多漂亮。小丽打算买下来，可是一看价格：999元，小丽马上傻眼了，感叹说：“这么贵！”售货员笑着说：“这是今年的新款，全国没几件，而且衣服质量又好！买衣服嘛，不管贵还是便宜，穿在身上漂亮最重要……”小丽试着讨价还价，无奈售货员“技高一筹”。最后在售货员的软磨硬泡下，小丽狠狠心把连衣裙买下了。事后跟朋友说起这件事情，朋友埋怨她不会讨价还价。





## 从博弈角度分析，看问题更透彻

在日常生活中，无论商品价格高低，我们都会与卖家讨价还价一番，总觉得以原价购买会花冤枉钱。正因为如此，无论是身为卖家，还是买家，都有必要学会讨价还价，如此方能在交易中达到自己期望的效果。

从卖家的角度出发，看到顾客时首先要估量其消费水平，然后再开出价格。对于卖家来说，第一次开出的价格应该是最高价，但也要合理。如果漫天要价，会使买家觉得开价无理，失去还价的想法，直接离开。其次，开价时要避免报出整数价。如果是整数价，买家会直接要求降价，而且降价幅度很大。但是当报价带有零头时，降价的余地则比较小，卖家更容易得到一个较为理想的结果。

此外，报价时要果断、清晰，这样才能赢得买家的信任。如果报价时犹疑不决，不知道该以什么样的价格促成交易，买家会产生质疑，怀疑自己受到了欺骗。在还价过程中，无论卖家将价格降到什么地步，买家都仍会要求继续降价。因此，在买家未砍价之前，卖家不要自己将价格降到最低。否则如果买家继续讲价的话，己方的利润会受到很大的影响。

作为买家，购买商品之前首先要对其做一定的调查，了解商品的大致价位、真正价值与商品核心。购买时，进行仔细判断，合理讲价。讲价时，第一次给出的价格一定是最低的，

但也要合理。如果随意砍价，卖家会觉得你缺乏常识，直接将你击倒。此外，遇到自己喜欢的商品时，不要表现出喜欢的样子，因为卖家一旦捕捉到你喜欢的信号，就会要价很高，而且不会轻易降价。



讲价时，不妨采取声东击西的战略，混淆卖家的视线。当看到喜欢的商品时，不要急于表现出自己的喜爱，最好以一种漫不经心的态度，随便问问。如果看到与其类似的商品，可以假装对类似商品感兴趣，在问价的同时贬低你真正喜欢的商品，转移卖家的注意力。这样，往往更容易讲价成功。

## 博弈思维引发的思考

讨价还价的戏码每天都在上演，无论是卖家还是买家，都希望以讲价的方式获取最大利益。其中一方希望尽量以高价卖出商品，获取利润；另一方则努力不断压价，力求物美价廉。实际上，如何讲价应根据不同的对象而采取恰当的讲价方式，灵活运用，会达到更好的效果。



PART

4

# 心理博弈， 于无形之中先发制人

# 做决定前，你心理博弈了吗

周末，一位印度官员在家里举办了一场隆重的晚宴，他邀请了很多政府官员、军官以及他们的家人。此外，一位美国自然学家也被邀请在列。

晚宴上，正当大家觥筹交错、宾客尽欢的时候，一位年轻的姑娘和一位上校激烈地争论了起来。姑娘认为现在的女性不会一看到老鼠就往椅子上跳了，而上校却认为，无论何时，女性遇到危险的第一反应都是尖叫，同样的状况下，男性的自控力更好一些。

来自美国的自然学家并未加入讨论，他静静地看着大家。忽然，他注意到宴会女主人的脸上浮现一丝奇怪的表情，她脸部的肌肉微微收缩，眼睛盯向前方，示意她椅子后面的小男孩过去。女主人对着小男孩耳语了一番，只见小男孩的眼睛突然瞪大，然后小跑着端来了一碗牛奶，放在了阳台上。

在印度，牛奶是毒蛇的诱饵。这位美国自然学家马上意识到屋子里藏有一条毒蛇，他环顾室内，推测出毒蛇就藏在桌子下面。如果大家因为毒蛇惊慌失措，毒蛇一定会被激怒，袭击众人。为了让大家保持镇定，这位自然学家对大家说要做一个游戏，来测试大家的自控力。游戏规则是5分钟内谁都不能动，动了的人要被罚50卢比。

当大家专心致志地玩游戏时，自然学家注意到毒蛇爬向了阳台，毒蛇一进入阳台，他就飞快地关上了阳台门，众人看到后失声尖叫。宴会主人说：“上校，你是对的，这位男士刚刚展示出了他极佳的自控力。”自然学家却转过头，问女主人是如何得知屋里有毒蛇的，女主人淡定地答道：“因为它刚刚从我的脚上爬了过去。”

## 从博弈角度分析，看问题更透彻

人们作出的每一个决定，都是无数次心理博弈的结果。睿智的心理博弈能够帮助人做出最佳抉择，将风险降到最低，获取最大收益。不得不说，上文中的女主人和自然学家都是心理博弈的高手。

女主人发现毒蛇后，没有惊慌失措地大喊大叫，而是决定保持沉默。她在不惊扰到宾客的前提下，让男孩端来牛奶，引诱毒蛇离开。在危险面前，人们难免会感到害怕，甚至出现失态的举动。但如果武断地说出毒蛇的事情，只会吓得宾客们惊慌失措，不仅会破坏宴会的氛围，还可能会有宾客意外受伤。

自然学家正是也考虑了这一点，才会在发现这一事实后，机智地提出做游戏，通过这一方式来引开大家的注意力，使大家能够保持镇定，一边帮助女主人成功“驱赶”走了毒蛇，同时保证大家不被毒蛇所伤。女主人和自然学家两位博弈高手在

做决定时，都已经在心里进行了一番博弈——那就是以不惊动众人的方式解决问题，保护大家不受到伤害。

## 博弈思维引发的思考

在我们的生活中，这种心理博弈随时都在上演。俗话说：“知己知彼，百战不殆”。学习心理博弈，不但有利于权衡利弊，做出最理智的决定；还能帮助我们快速洞察他人的心思，揣摩其真实想法，在博弈中占有优势。



# 为什么东西总是别人的好

一个富翁来到太平洋的一座小岛上度假，岛上的居民看到他后感叹：“有钱真好，真羡慕你，可以做自己想做的任何事。”富翁听到后，却对岛上的居民说：“我才羡慕你们呢！我努力挣钱，也只能在休假的时候来这里，不像你们，能够天天生活在这里。”

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

大多数人都会对有钱人产生一种羡慕感，却不知有钱人可能也在羡慕着我们的生活，就像上面这个故事中的富翁一样。

为什么我们总认为别人的东西更好呢？我们可以通过一个案例来找到答案。一位教授带两个学生出行，出行期间，教授提议玩游戏打发时间，两个学生一致同意。教授拿走两个学生的钱包，在清点了里面的钱数后，他发现其中一个钱包里的钱数正好是另一个的2倍。教授告诉了两人，但在没有告诉他们谁的钱多谁的钱少的前提下，问两名学生是否愿意交换钱包。

教授一提出这个建议，两名学生就开始思考了起来，究竟交换对自己有利，还是不换更为有利。两名学生各自知道自己的钱数，但并不知道对方的钱数，从理性的角度出发，他们都会做出对自己有利的选择。学生甲想：如果我的钱数是对方的2倍，交换会导致我损失一半的钱；但如果对方是我的2倍，交换后我的钱会增长1倍。这样来看的话，交换的收益大于损失，应该选择换。学生甲会这样分析得失，学生乙亦然。于是，两名学生应该同意彼此交换钱包。

但是，交换钱包真的能为这两名学生带来更多钱吗？我们可以具体地计算一下。假如学生甲的钱包里有20元，交换后他可能会得到40元，又或者是10元。前者可收入20元，而后者只损失了10元。收益大于损失，交换有利，同样的情况也适用于学生乙。然而，由于双方的钱数是不变的，实际交换的话，只有一方能够获利，而另一方则必然遭受损失。所以，二者分析的收益大于损失是不存在的。



因此，在不清楚对方的钱数的前提下，自认为自己钱多的一方是不会同意交换的。从这个案例中，我们发现东西并非都是别人的好，如果了解对方全部信息，并进行比较，你会发现自己所拥有的已是最好的。

## 博弈思维引发的思考

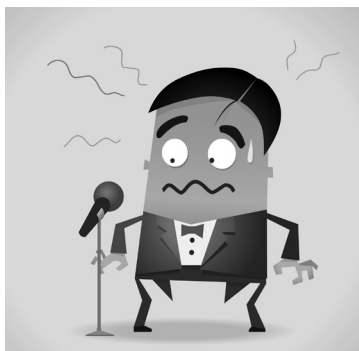
不要再活在羡慕别人的人生中，通常我们看到的都是其他人光鲜亮丽的一面，却难以发现其隐藏在深处的难处。或许在其他人的眼中，我们也过得很快乐幸福令人羡慕，因此过好自己的人生才是最重要的！

# 关键时刻千万别掉链子

驾照考试时，难免有学员因为紧张犯错。一次路考快结束时，考官命令道：“前方停车。”此时，考生发现了前方有消防栓，于是紧张大喊道：“报告消防栓，前方有考官，不能停车。”考官听后十分生气，大吼道：“不尊重考官，成绩作废，重考！”

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

显然，这位考生完全是因为过度紧张，才将“报告考官，前方有消防栓，不能停车。”说成了“报告消防栓，前方有考官，不能停车。”惹怒考官，导致成绩作废。这是一个典型的关键时刻掉链子的例子。实际生活中，很多人都会在这样的关键时刻犯错误。比如，学子们十数年寒窗苦读，高考时却因过度紧张没能发挥好，从而与理想的大学擦肩而过；运动员们在赛场上即将赢得胜利，却因怕犯错误而频频出错，最后与金牌失之交臂；播音员在大型节目上由于过度紧张而口误不断，等等。



为什么人们会在关键时刻掉链子呢？这是因为人们在重要场合或接近成功时容易产生一种自我阻碍心理。在这种心理暗示下，人们会变得十分在乎自己的行为，小心翼翼地避免犯错。然而，越是在意，却越容易犯错。

美国芝加哥大学的心理学教授西恩·贝洛克就曾专门做过一项研究。以高尔夫球为例，他发现对于初学者来说，掌握高尔夫球的动作是一件很难的事情。在这个阶段，初学者在推杆时思考越多，击球入洞的准确率就越高。但如果将对象换成高尔夫球老手，情况则大不相同了。此时，击球者击球时基本依靠身体本能，而不会多加思考。研究发现，思考越多，击球入洞的准确率反而降低了，而这正是自我阻碍心理的体现。因为太过在意，导致难以发挥出应有的水准。这一研究也解释了为什么在很多重要的时刻，大多数人会失常发挥。

## 博弈思维引发的思考

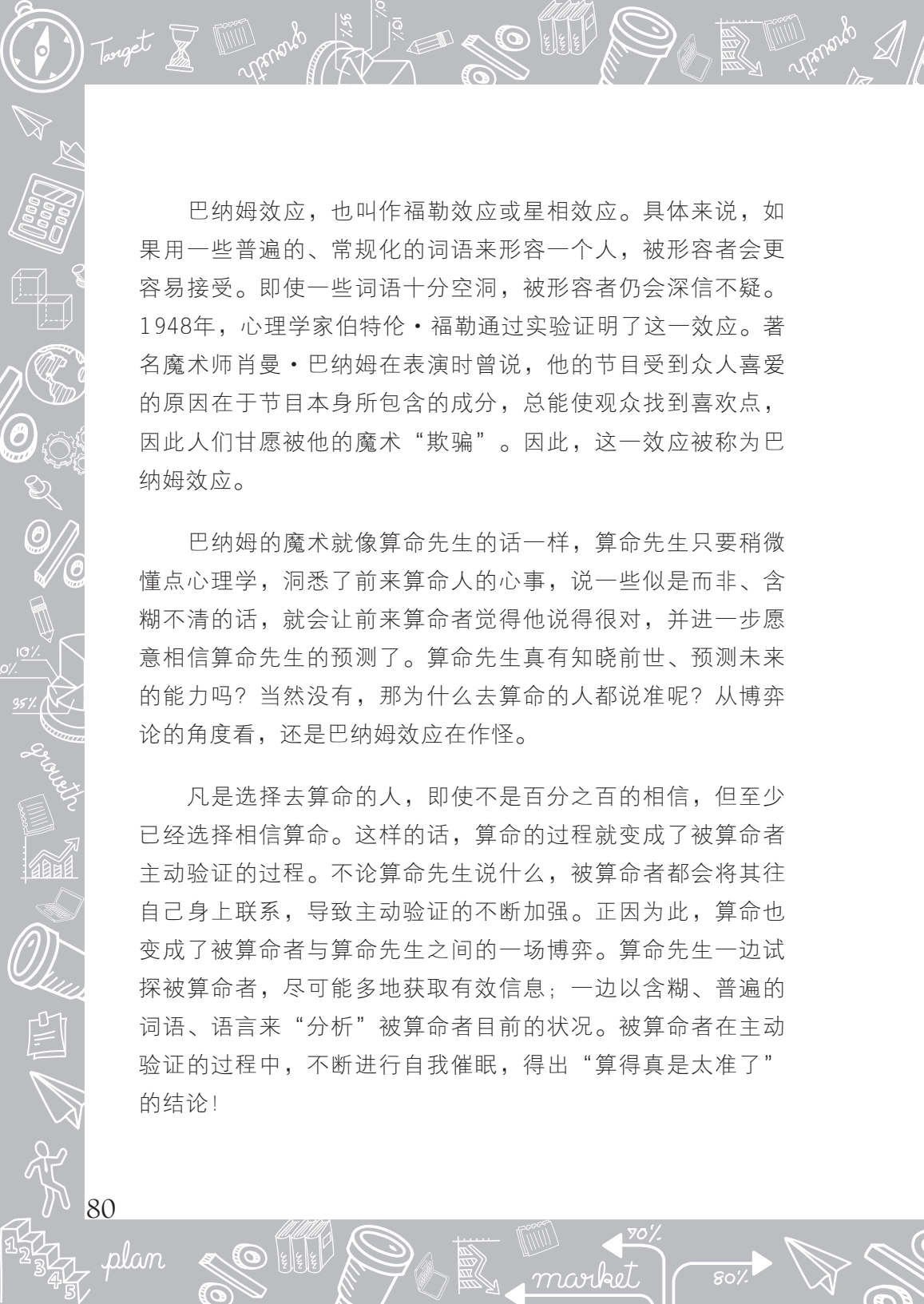
日常生活中，当处于关键场合时，人们会不自觉地产生紧张感。适度的紧张不会产生什么负面影响，相反，它能使人的大脑处于警觉状态，从而调动身体各项机能，发挥出最佳状态。但如果过度紧张，则会出现举止不当、发挥失常的现象。关键时刻的重要性自不必言，重要的是，我们如何在关键场合调整好自己的心态，正确应对，实现最优效果。

# 算命？占星？真的准吗

最近，小小做什么事情都不顺利，她的心里也感觉乱糟糟的，工作的时候时常出错，被经理批评；出门逛街散心一不留神，钱包又被扒走了。小小感到很委屈难过，一向相信命运、时运的她为这些事情专门请假去找一位远近闻名的算命先生算命。当算命先生告诉她，这段时间她的时运、财运都不顺，还要防小人时，小小哇地一声哭了，觉得这卦算得太准了，一下子戳中了自己的痛点……

## 从博弈角度分析，看问题更透彻

生活中，很多人和小小一样对算命、星座运势等深信不疑，觉得无论是算命先生说的，还是星座书上写的，都与自己的状态十分相符。但也有一些人对此抱有疑问。算命与占星真的准吗？从科学的角度来看，预知未来和预测他人的人生发展都是不可能的，但算命先生说的为什么会有人相信呢？其实，这都是巴纳姆效应在作怪。



巴纳姆效应，也叫作福勒效应或星相效应。具体来说，如果用一些普遍的、常规化的词语来形容一个人，被形容者会更容易接受。即使一些词语十分空洞，被形容者仍会深信不疑。1948年，心理学家伯特伦·福勒通过实验证明了这一效应。著名魔术师肖曼·巴纳姆在表演时曾说，他的节目受到众人喜爱的原因在于节目本身所包含的成分，总能使观众找到喜欢点，因此人们甘愿被他的魔术“欺骗”。因此，这一效应被称为巴纳姆效应。

巴纳姆的魔术就像算命先生的话一样，算命先生只要稍微懂点心理学，洞悉了前来算命人的心事，说一些似是而非、含糊不清的话，就会让前来算命者觉得他说得很对，并进一步愿意相信算命先生的预测了。算命先生真有知晓前世、预测未来的能力吗？当然没有，那为什么去算命的人都说准呢？从博弈论的角度看，还是巴纳姆效应在作怪。

凡是选择去算命的人，即使不是百分之百的相信，但至少已经选择相信算命。这样的话，算命的过程就变成了被算命者主动验证的过程。不论算命先生说什么，被算命者都会将其往自己身上联系，导致主动验证的不断加强。正因为此，算命也变成了被算命者与算命先生之间的一场博弈。算命先生一边试探被算命者，尽可能多地获取有效信息；一边以含糊、普遍的词语、语言来“分析”被算命者目前的状况。被算命者在主动验证的过程中，不断进行自我催眠，得出“算得真是太准了”的结论！



除了算命，很多女孩还十分迷恋星座，并根据星座运势来决定自己一天的生活状态。例如，穿什么颜色的衣服，和什么样的朋友交往，当天的运势适合做什么，等等。女孩们之所以迷恋星座，是因为她们在看到星座对于个人性格的描述与命运预测时，都会寻找与自身相符的地方，从而进行主动验证。在巴纳姆效应的影响下，女孩们潜意识里对星座的信服也就越来越深了。

## 博弈思维引发的思考

我们常常将其他人的话语和描述与自己的现状和精神状态对号入座。正是因为如此，我们才会相信算命与星座之说，其实命运掌握在自己的手里，美好的人生要靠自己创造。

# 高跟鞋为何如此受青睐

一次，老刘和小李在聊天的时候，谈到了个头儿。小李说：“女人真好！个头矮儿的穿双高跟鞋就能增高！我们就不行了！”老刘更是表达了更深刻的观点：“各种女性活跃的场所，都有一个共同特点，就是高跟鞋的频繁出没。为什么有女性的地方就会有高跟鞋呢？女性为什么会这么爱高跟鞋呢？”

## 从博弈角度分析，看问题更透彻

女性钟爱高跟鞋就像女人天生爱美一样，高跟鞋就是她们追求美丽路上的武器之一。女性穿上高跟鞋后，不仅增加了高度，更重要的是身姿会变得更加曼妙，婀娜多姿。同时，还能激发出女性本身的性感与魅力。穿着高跟鞋的女人永远都是自信的，她们昂头挺胸，身姿摇曳，人还未走近，哒哒的鞋子声就已响起，真正是未见其人，先闻其声。

尽管高跟鞋穿起来不那么舒服，会让人磨出茧子，甚至脚底起泡，崴脚更是常有的事。但这些都阻挡不了高跟鞋成为女

性鞋文化的主流。无论高低、胖瘦，世界各地的女性都喜欢高跟鞋。当一个人穿上高跟鞋时，挺拔的身高、摇曳的身姿会使其变得卓尔不群，成为人群中最耀眼的所在。



从博弈论的角度看，为了获得这种优势，其他女性也会竞相穿上高跟鞋。只有当大家都穿上高跟鞋时，这种优势才会消失。既然身高是一定的，女性都穿上高跟鞋与都不穿高跟鞋是一样的，为什么大家还是宁愿选择疼痛的高跟鞋，却放弃舒适的平底鞋呢？这是因为大家不可能同时放弃高跟鞋，一旦有人放弃了高跟鞋，就相当于主动放弃了这种优势。

当整个女性群体都在占有这种优势时，个人的行为就会受到群体极大的影响。不但不会放弃，她们还会努力扩大这种优势。这就像是女性都喜欢化妆，化妆能使女性变得更美。当只有一位女性化妆的时候，她会独自享有这种优势。当大家都化妆的时候，大家又处在了同一起跑线上。这时，如果有人没有化妆，会被迅速地比下去。可以说，她不但不能享有这种优势，甚至还会在众多女性的博弈中败下阵来。

## 博弈思维引发的思考

与其说是追求美丽的天性让女性爱上了高跟鞋，不如说来自于穿着高跟鞋的女性群体的压力让女性骑虎难下。为了在群体中获得优势，或是保持优势，女性只能选择痛并美丽着。

# 对别人不自觉的关注 正反映了你的内心

有这样一对夫妻，每天丈夫下班归来后，妻子都会抱怨很久，抱怨丈夫挣的钱不够多，家里的家具已经陈旧了，隔壁邻居家的丈夫又给他的妻子买了什么新首饰……丈夫对此不胜其烦。

一天晚上，丈夫归来，发现妻子不但没有抱怨，还主动关心自己工作累不累。丈夫不明就里，以为自己做错了什么，惹得妻子不高兴了，眼前的一切不过是暴风雨来临前最后的平静。结果，一连几天，妻子都对自己很好。一天晚上下班归来，丈夫偶然遇到了邻居，发现他身边依偎着的是一个年轻的陌生女孩。丈夫这才恍然大悟，终于明白了自己妻子为何突然转变了态度。



## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

没错，这是一对普通的夫妻，丈夫没有能力像邻居一样，给妻子买珠宝、大房子、豪车……妻子也只是个普通人，自然会羡慕邻居家的女主人。人往往就是这样，当别人拥有着自己所没有的东西时，自己就会不自觉地关注别人。一个五官平平、身材普通的女孩总会忍不住关注身边长相姣好、身材凹凸有致的美女，一个能力一般的男生也总是羡慕着才华横溢的大才子能够处处逢源。

反过来，当自己拥有着别人所没有的东西时，自然就不会再去关注别人了。故事中的妻子就是这样，当自己处处比不上邻居家的女主人时，她只能以抱怨表达自己的不满。而当妻子发现邻居家的女主人被换掉后，便不再羡慕了，因为邻居家的女主人已一无所有，而自己还有深爱自己的丈夫。



人们总会不自觉地关注别人，并在与之比较的过程中，展开一场心理博弈。“她拥有珠宝、豪车、华宅，什么时候我才能过上她那样的日子呢？她被丈夫抛弃了，真是不幸。我的丈夫虽然不像她的那位那样有钱，但我丈夫很爱我。”

尽管这场心理博弈只是女主人单方面的心理博弈，但却直接影响着一个家庭的和睦与否。女主人的心情喜乐很大程度上都取决邻居妻子的幸福程度，如果对方比自己过得好，就对丈夫诸多抱怨；如果对方过得不如自己，才会感叹自己的幸运。

## 博弈思维引发的思考

一个不思进取、只知抱怨的人只会积攒越来越多的怨气，而不会思考怎样做才可以赶上他人。而一个上进的人却会从对别人的关注上，寻找产生差距的原因，迎头赶上，成为更好的人。关注别人的同时，你会怎样做呢？

## 得寸进尺的穷人

在一个风雨交加的夜晚，一个穷人来到了富人门前，他又冷又饿，希望富人能够给他点吃的。富人家的仆人一看到穷人就赶他走，穷人于是说道：“我不要求别的，你只要让我进去烤干衣服就好。”

仆人想了想，觉得这没什么，就让穷人进来了。

穷人又说：“我能借用一下锅吗？那样我就可以煮一锅石头汤了！”

“石头汤？你还能把石头做成汤？”仆人惊讶极了，于是拿出一口小锅，借给了穷人。

穷人从院子里随便捡了块石头，洗干净后放入了锅中，又对仆人说道：“煮汤怎么能没盐呢？”

仆人认为穷人说得很对，于是又给了他一些盐。拿盐的时候，他看到厨房里有一些做饭剩下的碎菜叶、肉末，也一并拿给了穷人。

结果……



## 从博弈角度分析，看问题更透彻

你猜到结果了吗？结果是穷人欣然接受了仆人拿来的碎菜叶和肉末，喝到了一锅十分美味的汤。石头？穷人当然做不出一锅石头汤，锅里的石头早就被他扔掉了。

你也许十分疑惑，仆人一开始是拒绝穷人的，为什么他会一步步地做出让步，不但让穷人进来烤火，还借给他锅、盐，并主动提供了碎菜叶和肉末呢？这都是因为博弈论中的加法策略和心理学中的登门槛效应。

穷人来到富人家乞讨，其目的是填饱肚子。然而，还没开口就遭到了仆人的驱赶。于是，穷人采取了迂回策略，他先提出一个极小的要求，等到对方接受后，再一步步地加码，达到最初的目的，这就是博弈论中的加法策略。

但光靠加法策略，穷人可无法得到乞讨的食物，他首先得踏入富人的门槛，再一步步地提出要求。一般而言，当他人向自己提出一个较高要求时，人们并不愿意接受；但如果是一个很容易实现的要求，人们往往更容易接受。令人感到不可思议的是，人们一旦接受了一个较小的请求，就会愿意再接受较大的请求，而这正是心理学中的“登门槛效应”，又被叫做得寸进尺效应。

之所以会发生这样奇怪的现象，是因为人们一旦接受别人的要求，再拒绝别人就会变得很难。在“帮都已经帮了，

再多帮一点又何妨”心理的暗示下，登门槛效应就会发生作用。这也是穷人能够一步步向富人提出要求，并达到目的的原因。

## 博弈思维引发的思考

需要注意的是，这种加法策略和登门槛效应固然有用，但我们更要严把自己的“门槛”。在答应别人的要求前，三思而后行。如果自己做不到，就要果断拒绝，以免将自己拖入泥藻之中。

# 无上攻心术，读心是关键

小方去看女朋友，到女朋友小区时看到人们都在水果摊前买水果。他也想要买一些，但又担心上当受骗，站在一边犹豫不决。这时，卖水果的老大爷保证道：“别担心，小伙子，我是不会骗你的，我天天都在这儿卖水果。如果水果不好，你再给我送回来。”听到这里，小方的心放下了不少，并向老大爷买了一些水果。

## 💡从博弈角度分析，看问题更透彻

生活中，谁都不希望自己的利益受到损害，尤其是在消费时。看到犹豫不决的小方，老大爷深知他是担心水果的质量问题，于是直接保证“我天天都在这儿卖水果。如果水果不好，你再给我送回来。”让小方放下戒心，选择相信自己。

在这场买与卖的交易中，更多的是双方的心理博弈。小方不清楚对方的水果质量，于是在心里开始了自我博弈，买还是不买？老大爷心里清楚小方的疑惑，于是向小方做出保证，自己的水果绝对没有质量问题。正是因为准确了解小方的心

理，老大爷才能够攻破小方的心防，让他放下戒备，做出消费的决定。

由此可见，在心理博弈中，要想攻破对方的心理防线，最重要的是读懂对方的心思。如果不能读懂对方的心思，不但不能达到目的，还可能会触碰到对方的敏感点，惹怒对方，导致双方都下不来台。当然，无上攻心术没那么容易练成，也正因此，我们才需要不断地进行心理博弈，揣测对方的心思，根据对方的想法，做出合理的决策，使自身利益最大化。

## 博弈思维引发的思考

生活中，我们要处理好与爱人、亲人、朋友之间的关系；工作中，我们还需要兼顾同事与上司的关系……身在复杂的社会中，处理好各种各样的关系并非一件易事，要想与各种各样的人打好交道，首先要做的就是善于观察、读懂人心，这样才能通过心理博弈，做出最正确的决定。

# 威胁比承诺更管用

小刚出生在一个并不幸福的家庭，父亲吃喝嫖赌，从不干正事，全家人仅靠母亲做点小生意来支撑。面对生活的压力与感情的缺失，母亲常常以泪掩面。

旁边摊位的老板看到后，经常安慰小刚的母亲，给她以无微不至的关怀。久而久之，两人日久生情。因为两人都有家室，这段婚外情被炒得沸沸扬扬，小刚的父亲更是对小刚的母亲大打出手，最终小刚的父母离了婚。

母亲独自把小刚养大，并供他读了大学，后来小刚考上了研究生。母亲自觉已经完成了对儿子的养育，希望以后能够为自己而活，又与先前的情人在一起了。一天，小刚回家恰好遇到了母亲的情人，顿时发火，撕毁了研究生的通知书，扬言不再上学。小刚之所以生气是因为母亲的情人尚未离婚，二人这段关系仍是外人眼中的婚外情。一直以来，小刚都劝说母亲不要再继续这段感情，而要找一个踏实可靠的人，好好过日子。小刚并不希望母亲一个人孤单度日，但他不希望母亲成为人人唾弃的第三者。看到儿子撕毁通知书，母亲才坚定地说出“给我时间，我一定会解决”的话来。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

如果小刚没有做出撕毁通知书的行为来威胁母亲，他的母亲恐怕还会继续这段遭世人唾弃的婚外情。小刚的行为就是博弈论中的威胁策略，这是一种当对方不肯与己方进行合作时采取的策略。威胁是博弈论中的一种重要策略，当双方的合作无法顺利达成时，其中一方会采取威胁策略，促使合作达成，很多时候，威胁都是口头性的，但却能起到极大的作用。

例如，一群歹徒劫持一架飞机，为了达到自身目的，歹徒会威胁众人，如果不满足自己的要求，就杀死飞机上的所有人。这是一种带有强迫性的威胁，飞机上的人为了保命没有其他选择。威胁策略也常常被用在国与国的交往中，美国就曾威胁苏联，如果苏联敢攻击任何一个北约国家，美国都会进行武力回击。这是一种带有恐吓性的威胁，使得苏联不敢轻易出兵，挑起战争。



强迫性的威胁是为了促使人们采取某种行动，而恐吓性的威胁则是为了阻止对方采取某种行动。尽管目的不同，但这两种威胁都能达到同一结果，那就是被威胁方都必须遵从威胁方的意愿行事。

相对于威胁策略，博弈论中的另一种回应策略是承诺。为了促使对方与自己合作，一方会主动做出承诺，保证给予合作方一定的回报。比如，检察官经常会向被告许诺，只要被告愿意检举其他被告，就能得到宽大处理。与威胁相同的是，承诺也有两种。一种是强迫性承诺，促使对方做出对自己有利的行为。另一种是恐吓性承诺，阻止对方做出对自己不利的行为。

## 博弈思维引发的思考

生活中，人们经常会使用威胁策略和承诺策略来达到自己的目的。父母会威胁孩子如果不听话，就动手打他；员工会威胁老板，如果不给我加薪，我就辞职。实际上，当一方做出威胁时，另一方可能并不会接受威胁，乖乖妥协。这时，威胁就会失去效力。这是因为一些威胁的可信性并不高，像故事中的小刚一样，以撕毁通知书的行为来威胁母亲，这种威胁所达到的效果才是惊人的。



# 太过精明，反受其害

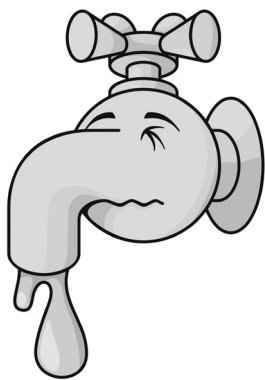
小王小李两个人同时在景德镇购买瓷器，挑来挑去，他们选择了同一款瓷器。在飞机回程的时候，他们又恰巧乘坐同一架飞机。我们都知道，飞机上有规定，行李若是在托运过程中出现损坏，乘客是可以向航空公司索赔的。小王小李的瓷器在运送过程中遭到了损坏，由于没有物品的发票，所以航空公司只能由内部人员估算瓷器的价格。估算人员认为大概在 1000 元以内。于是航空公司请小王和小李分别写下瓷器的价格。航空公司认为，如果小王小李写下的价格一致，那说明两人都没有撒谎；若是不一样，则价钱低的那个人应该是诚实的，因为价钱写得高的那一位由于想要得到更多的赔偿，会虚报价格。航空公司承诺会给诚实的人 200 元的奖励……

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

在下棋的时候，推测对方的想法是取胜的关键。在上述故事中未尝不是这样，小王和小李都想要得到更多的赔偿。面对报价少的一方可以多得200元的奖金这种情况，两人开始算计起来。小王认为，航空公司的报价是1000元以内，小李为了多



得赔偿，肯定会把价格定在900元到1000元之间。这样的话，自己报890元的话，航空公司会再奖励我200元，这样我就多赚202元，瓷器的真实价格是888元。然而小李更会算计，他猜到小王要报890元，因此打算按原价报。当小王看到小李志在必得的表情时，又在心里琢磨了起来。最终，当航空公司收到两人的报价时，认为这两个人都是十分忠厚老实的人，因为他们的报价相同，都是689元。他们都认为自己是报价最低的，如此一来，加上奖励的200元，自己就可以赚1元了。殊不知，对方也填写了一样的价格。航天公司仅仅需要支付1378元就行了。算计一番的结果是，两人都损失了199元，得不偿失。



在这个故事中，小王和小李的遭遇印证了一句古语：聪明反被聪明误。在生活中，我们常常会思考这样一个问题，怎样才能让自己变聪明，做出最有利自己的选择，进而赚取更多的钱财。然而能让我们变聪明的博弈论却教给我们：太过精明，会反受其害。相反，做一个忠厚老实的人，或许会得到更多的利益。

于是，在生活中，人们不能太过精明，算计太多。不仅费心伤神，最后还得不到好结果，真的是得不偿失啊。做人简单一点儿，洒脱一点儿，心胸开阔点，不要为了蝇头小利，让自己因小失大。

## 博弈思维引发的思考

聪明反被聪明误，做一个聪明的人，不要做一个自以为聪明的人。若是想在博弈中获胜，那就做一个诚实的人，脚踏实地，一步一个脚印。

PART

5

# 情感博弈， 细水长流的绵长法则

# 小吵怡情，大吵伤身

小李因为一些事情和女朋友小丽吵起来了，吵架后两个人进入了冷战状态。三个星期过去了，小李和小丽彼此之间都没有交流沟通。小李觉得小丽不够通情达理，小丽则觉得小李不够爱自己、不够重视自己，作为一个男人他应该先向自己赔礼道歉才对。



## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

无论是正处于热恋中的情侣，还是终日柴米油盐的夫妻，

都难免会因为这样那样的原因争吵。吵架后，最为困扰的问题是双方哪一方先道歉，另一方是否接受道歉。生活中，这种博弈经常在情侣或夫妻间上演。

以上面这个故事为例，为了打破僵局，小李有道歉和不道歉两种选择，相对应地，小丽可能接受小李的道歉，也有可能不接受。此时，二人进入博弈状态。如果小李道歉，小丽接受，那么以后小李可能会失去主动地位；如果小李道歉，小丽不接受，小李不仅在二人的相处中失去了主动地位，还十分掉面子。如果小李不道歉，而小丽不再追究，小李则可保全了一切，这是他最想得到的结果；如果小李不道歉，小丽为此非常生气，小李很可能会失去女朋友。

反过来，如果小丽接受了小李的道歉，在以后二人的相处中，小丽可能会处于不利地位；如果不接受，小丽担心自己的小脾气可能会引起男朋友的反感，影响二人的关系。如果小李不道歉，小丽选择忍让，可能会助长小李的气焰，导致他以后继续这样做。如果小丽坚持要小李道歉，而小李坚决不认错，小丽也许会选择离开小李。

从二人的博弈，我们可以发现，男方是否道歉、女方是否接受男方道歉，都是情侣双方经过一番博弈做出的决定。从上面的博弈来看，最有利于小李的是不道歉，小丽不追究；最有利于小丽的则是小李道歉，小丽接受。这样来看，由于双方利益点不同，其矛盾无法调和、无法解决。

## 博弈思维引发的思考

实际上，情侣们完全不必为此发愁。爱情是双方的事情，谁也不想失去爱人，因此虽然很没面子，男方该道歉还是会道歉。比起失去爱人的痛，低个头认个错又算得了什么呢！

# “火星”与“金星”的爱情

小张和小杨一起走过了八个春夏秋冬，是一对令人羡慕的情侣，不久之前两个人走进了婚姻殿堂。可是结婚后，小张觉得作为丈夫应该给妻子更好的生活，让她住大房子、买新车，于是一门心思扑在工作上；可是小杨却认为丈夫对自己关心不够，甚至比婚前冷漠了许多，一心只想着挣钱，两个人的心理距离越来越远，这是十分可怕的事情。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

从约翰·格雷的《男人来自火星，女人来自金星》中我们知道，男人和女人分别来自于两个不同的“星球”，男人来自“火星”，女人来自“金星”，他们遵守各自星球的行为规范。当然，我们不是要研究外星人，而且我们都生活在地球上，火星与金星之分只是说明男人、女人各自的思维方式与行为模式不同。正是因为男人和女人的思维方式、行为模式的不同，才有了双方之间的不断博弈。

由于男女思维方式的差异，导致男女之间总存在误会。男人通常认为只有为女人做一些大事，如买一栋大房子、一辆新车、一枚钻戒，女人才会开心，并为其打出高分。像给对方一个拥抱、亲吻，或是买一束花这样的小事都很难赢得女人的心，这是火星男人惯有的思维模式。实际上，女人给出的反应却并非如此。对女人来说，男人的心意远远重于礼物的贵贱。虽然这很难令人置信，但在女人心中，爱人赠送的玫瑰，其价值绝不亚于一栋房子。



在一对恋人的相处中，女人希望从男人那里得到关心、理解、尊重、忠诚、认可以及安慰，而男人则希望女人能给予自己信任、接受、感激、赞美、肯定与鼓励。女人选择用柔情征服男人，男人选择用能力征服世界，为此男人造出了飞机、火箭、宇宙飞船。遇到问题或感到有压力时，如果不能找到解决办法，男人选择转移注意力，如看新闻、打游戏等暂时忘却麻



烦，从而得到短暂的放松；或是通过飙车、参加竞赛、爬山等极具挑战性的事情来弱化压力。而女人却全然不同，遇到麻烦时，女人希望能够在爱人面前好好倾诉一番，寻求理解。

通常，男人在感觉自己被需要时得到激发。如果感受不到自己对他人生命的影响，接收不到他人的信任、感激，男人很难再继续关心自己与对方的关系。对于男人来说，不被需要等同于慢性中毒。而女人只有在感到自己被珍爱时才会激发，女人难过时最需要的是男人的关心与理解。

## 博弈思维引发的思考

由于男人与女人天生思维方式的不同，双方在相处时很难及时给对方所需要的回应，这也是男女双方矛盾的一大根源。即使换位思考，依旧很难做到百分百的理解，但尝试总比不尝试的好，理解总比视而不见要好。男女双方的相处需要双方的共同努力。

## 当爱情遭遇困境

一对甜蜜恋人正在热恋，处于你侬我侬的时候，女孩总在一遍遍地问男孩：“你爱我吗？你有多爱我？你愿意为我付出生命吗？”为了让恋人安心，男孩不厌其烦地回答：“我爱你！我永远爱你！我愿意为你生，为你死！”每次女孩听完都会幸福地笑。然而，甜蜜的爱情或许有时候真敌不过金钱，一段时间后，女孩邂逅一位高富帅，在这位高富帅的追求下，女孩动摇了，她甚至怀疑那个信誓旦旦的男孩说不定也不爱自己了。

### 从博弈角度分析，看问题更透彻

一对再相爱的恋人，也难免有诸多苦恼。比如，假设其中一方遇到了巨大的诱惑，他会假设另一方也会面对巨大的诱惑，此时双方就会陷入囚徒困境。

我们在前面讲过，博弈论中最著名的博弈例子就是囚徒困境。一对入室抢劫杀人犯因为害怕遭到对方的背叛，于是纷

纷选择自己先背叛。恋爱中的恋人就像陷入了囚徒困境中的囚徒一样，也害怕遭到爱人的背叛，由于不能完全了解对方的心思，受到诱惑的一方难免会像囚徒困境中的囚徒一样，选择自己先背叛，这样无论对方做出何种选择，自己的选择都是最好的。如果对方变心，自己也变心，则彼此各自安好；如果对方变心，而自己仍傻傻等待，只会被无情抛弃；如果对方不变心，自己变心，可以独自得到幸福；如果双方都不变心，则可一起到地老天荒。

恋爱就是一场又一场的博弈，遇到诱惑的恋人们如同囚徒困境中的囚徒一样，为了使自己的收益得到最大，经过一番博弈后，最终还是做出了背叛的选择。然而，这样的结论并不能用来分析所有的恋人。恋爱是一件无限浪漫的事，陷入恋爱的人或多或少会失去理性。追求个人最大收益，从而选择背叛的恋人太过理性，基本上是不存在的。而且，恋爱的目的是彼此一起幸福、白头偕老，离开了恋人的幸福绝不是最初的幸福。



因此，遭遇囚徒困境的恋人们，其最美好的选择是都不变心，拒绝诱惑，一起幸福到老；最坏的情况是对方变心，自己大度放手，祝其幸福；最令人惋惜的情况是自己变心，对方痴痴等待，自己失去了爱人；最可悲的结果是双方都变心，同时失去爱人。

## 博弈思维引发的思考

遭遇囚徒困境的恋人们最正确的选择不是背叛，而是保持初心，这样才会更容易得到幸福。这也是爱情的最高境界，无论你爱与不爱，我都在这里。

# 金钱与爱情的博弈

一个年轻的漂亮女孩向一个老者求婚，老者回答说：“我们之间的年龄差距太大，不般配。”女孩答道：“《婚姻法》对此没有规定。”老者不禁问道：“那都规定了什么？”女孩答道：“规定了妻子可在丈夫死后继承遗产。”

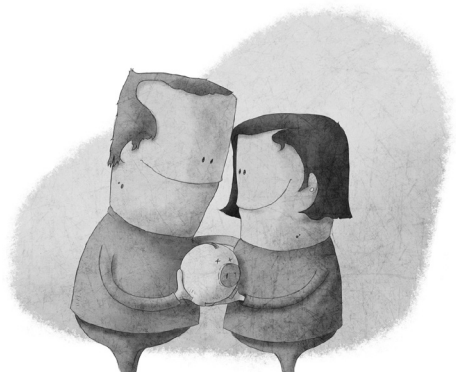
## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

陷入恋爱中的男女都宣称“爱情至上”“爱情无价”，如果有人试图用金钱来衡量爱情，会立刻遭到反驳，认为将爱情与金钱相提并论是对爱情的侮辱。如果一个女孩喜欢大房子、珍贵珠宝、漂亮衣服、美味西餐，等等，男人会直接判定女孩为拜金女，并极为鄙视。但同时面对一个家境普通的女孩与一个家境颇好的女孩，即使家境普通的女孩性格更好、更有才华，男人也会更倾向于选择家境颇好的女孩。

由此可见，恋爱中的男女，即使追求至上的爱情，也还是需要考虑柴米油盐酱醋茶等现实问题。毕竟不是不食人间烟火

的仙人，即使短期内能够做到“有情饮水饱”，但要维持稳定的长期关系，还是离不开金钱的物质支撑。约会时的晚餐、玫瑰、电影，哪一样都离不开金钱。如果没有了金钱的支撑，爱情的花朵很快就会枯萎，与司马相如一起私奔的卓文君就是最好的例子。卓文君爱上的大才子司马相如家徒四壁，二人私奔后，在现实的冰霜打击下，根本无暇享受爱情的甜蜜，其结果也注定不会幸福。

当甜蜜的爱情遭遇金钱的打击，谁也不能保证爱情一定会取得胜利。在金钱与爱情的博弈中，不能片面地说哪一方会占得上风。爱情需要面包，没有金钱作为经济基础的爱情是不稳定的。但这并不代表有了金钱，就拥有了一切。金钱不是万能的，尤其不能买到感情。不可否认，在某些条件下，一些人在爱情与金钱的选择上转向了金钱，但只有金钱、没有爱情的婚姻是绝不会幸福的。



## 博弈思维引发的思考

既然爱情与金钱缺一不可，我们只能将两者综合起来，相信爱情，也为金钱努力奋斗。最好的爱情是爱到刚刚好，不盲目，不会丧失所有理智；金钱也有一些，不因金钱而蒙蔽心智。

# 骑白马的不一定都是王子

笑笑是个很优秀的女孩，一直以来都有很多的追求者，但是她都看不上，总觉得他们都不够优秀。一天，她的朋友乐乐认真地问她：“你到底想找个什么样的啊？这么多优秀的男人你一个都看不上？”笑笑满脸憧憬的样子说：“我在等我的白马王子，我相信有一天他会骑着白马来找我的。”乐乐在笑笑眼前晃了晃手，说道：“大姐，骑白马的不一定是王子，还可能是唐僧呢！”

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

每个女孩都希望自己是白雪公主，并痴痴等待着自己的王子拍马而来。童话故事里的王子往往都身骑白马、腰挎宝剑，不但英俊帅气，更对公主一往情深。现实生活中，女孩们也希望能找到自己的白马王子，不但要英俊、上进、爱自己，还要有良好的经济条件。

假定你是一个还没有找到对象的适婚女孩，有机会从100位单身男士中做出选择，但你只能与每个人约会一次，并在约



会中做出选择。一旦放弃，就不能再回头。如果选定了其中一人，约会也随之结束。你一定认为规定本身存在问题，因为谁都想选择最好的那一个。如果在最好的那个人出现之前就做出选择，那将错过最好的男人。如果考虑到后面会出现更优秀的男人，而没有选择之前已经很优秀的那一个，而后面再没有遇到这样的人，也会错过最好的男人。但事实就是如此，在实际生活中，我们也很难在正确的时间遇到最正确的人。如果你草率做出决定，即使来者身骑白马，也不一定就是你所等待的王子。



你可能会觉得从100位男士中做出选择，压力远远大于机会，选择一个最好的男人就像买彩票中奖一样难。但也不必过于悲观，毕竟买彩票中奖靠的是运气，而从约会对象中选择最适合的男人则要用到博弈论。只要你的博弈策略使用恰当，一定可以选到最适合的人。

显然，第一个约会对象是你最不应该选择的人，无论多么优秀，他都只有百分之一的机会成为最优秀的那个人。你可以将100位男士分为5组，每组20个人。第一组的20个人无论是优秀还是普通，都不应该成为你的选择，他们的作用只是作为参考。参照第一组20个人的资质，从第二组开始做对比、选择。这样的话，即使你错过了第一组中最优秀的男人，也可以在后面找到一个与之相差无几或更优秀的男人。当然，也不能妄想后面一定会出现更优秀、更更优秀的人，不要到最后再做选择，这样很可能会将前面优秀的男人都错过了。

## 博弈思维引发的思考

婚姻乃人生大事，不可草率，也不可怠慢。把人生牢牢握在自己手中，你的人生才能真的实现你做主。

# 一见钟情未必假， 日久生情未必真

小欧在夜市上随便闲逛的时候，被迎面“飘”来的白色身影撞了一个趔趄，正当他要责怪对方走路不长眼睛的时候，却发现撞自己的是一个白白净净的女孩。她满脸歉意，不停地向小欧道歉，瞬间，小欧的怒气消散，他已经被女孩深深地吸引，爱上她了。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

谈到爱情，有人渴望谈一场一见钟情、轰轰烈烈的爱情，心动时勇敢追求；也有人希望谈一场细水长流、日久生情的爱情，让情愫慢慢滋长。通常，相信一见钟情的人追求一时的热度与感觉，认为是缘分把两人牵到了一起。而相信日久生情的人追求长度与温馨，认为爱情是经过漫长的情感累积形成的。

一对一见钟情的陌生男女相爱，多数只看到了对方身上的显性优点，比如精致的脸庞与五官、得体的服饰装扮、优雅的行为举止，等等，但很难深入了解对方的性格、品德。如果因

一时的吸引，冲动进入婚姻状态，在之后的相处过程中，如果男女双方性格不可调和，最初的吸引会渐渐退去，导致婚姻失败。而一对日久生情的情侣虽没有一见钟情式的激动，但经过长期的了解与磨合，进入婚姻状态后，二者的关系会更为稳定。

这是否意味着只有日久生情更适合结婚，一见钟情只适合谈恋爱呢？答案不可一概而论。如果一个人长期处于日久生情状态，也会渴望一场一见钟情的爱情，摆脱一成不变的平淡生活，享受一见钟情的激情与刺激。而且，一见钟情的情感未必虚假，日久生情也未必就能携手到白头。两个人的爱情可能始于一见钟情，在后来的交往中不断加深对彼此的了解，达到日久生情般的深情，最终自然过渡到稳定的婚姻状态。



相反，通过长期累积的好感达到的日久生情也并不全是天长地久。两个人在一起之所以能日久生情，是因为对方身上有

吸引自己的优点，比如细心、体贴、风趣，等等。这些优点暂时弥补了对方不够高大、不够英俊等不足。这样积累起来的感情并一定稳定，当对方身上的优点变得不再突出时，双方的感情就会受到极大的冲击，婚姻也很难再继续下去。因此，日久生情也未必就能长久。

## 博弈思维引发的思考

人海茫茫，能遇到一个心动的人并不容易。当这个人出现时，要勇敢地采取行动，因为一见钟情并不多见。如果双方一见钟情，那表示开启了爱情的第一步，可在接下来的交往中不断加深对彼此的了解，实现日久生情。一见钟情的爱情需要时光的巩固，而建立在一见钟情基础上的日久生情也是最稳定的。

# 麦琪的礼物，无私未必好

美国作家欧·亨利写的《麦琪的礼物》讲述的是吉姆和德拉的爱情故事，故事内容是吉姆和德拉是一对非常恩爱但是十分贫穷的夫妇，吉姆拥有一块祖传的手表，可是他穷得买不起表链，而德拉有着女孩子们都羡慕的长发，奈何穷得买不起梳子。在平安夜那一天，德拉想送给自己深爱的丈夫一件礼物，可是手里只有1美元，迫不得已，她选择把自己引以为傲的长发卖掉来给自己的丈夫买表链。而吉姆呢，他把自己珍贵的手表卖掉，为德拉买了一套极为漂亮的梳子。然而，吉姆不知道的是，德拉现在已经不需要梳子了，而德拉也不知道吉姆现在也已经不需要表链了。

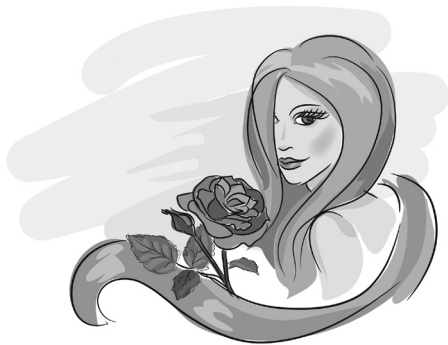
## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

这个故事，大家应该都不陌生。我们在为故事中的男女主人公感到惋惜的同时，也从他们身上感受到了爱情的伟大。该篇小说的作者欧·亨利也不例外，他在作品的结尾处写下了这样一段话：“在一切馈赠礼品的人当中，像他们两个这样的人

也是最聪明的。无论在什么地方，他们都是最聪明的人。”然而，如果我们理性地看待这个故事的结局，我们发现，不管是德拉还是吉姆的礼物对彼此来说都是不实用的。

我们可以把这个故事中男女主人公的行为看成是一场博弈。从博弈论的立场来看，若是在平安夜，吉姆和德拉没有为对方准备礼物，那么他们各得1；若是吉姆选择把表卖掉，给德拉买了一套梳子，那么吉姆得2，德拉得3；同样的，若德拉选择把头发卖掉换来给吉姆的表链，那么德拉得2，吉姆得3。若是两件事情同时进行，那么他们都得-2，得不偿失。

无私是一种美好的人性，从古至今，一直被人们歌颂着。然而从博弈得到的这个结果来看，德拉和吉姆送给对方的礼物对于他们来说不仅昂贵还不实用，他们无私地为对方着想的做法，最后的结果令人惋惜。若是吉姆或者德拉“自私”一点，那么结果就大快人心了。



在现实生活中，尤其是处在热恋中的情侣们，都会在情人节到来之际，想方设法地为对方准备礼物，最终，对于还没有经济收入的那些情侣们来说，大多礼物是昂贵而不实用的。相反，若是询问对方目前所需要的东西，进而彼此相送的是一些具有实用意义的并是对方所需的礼物，那就皆大欢喜了，“自私”带来的结果使得双方都达到了利益的最大化，何乐而不为呢？

## 博弈思维引发的思考

送礼物不一定要讲究多么昂贵，重要的是心意和实用，有时候，选择一些实用又能代表自己心意的东西送给对方，那么礼物的价值或许会发挥得更大。如果只想送给对方最好的礼物，不在乎其是否超过了自己的能力范围，往往收到的效果不尽如人意。对于收到礼物的一方来说，更应该看重恋人的心意，而不是礼物的价格，俗话说“礼轻情意重”，只要对方全心全意地爱着自己就好；或者换一个角度来说，如果你的恋人的经济实力一般，你忍心让他花费大笔的金钱买一份礼物吗？



# 如何证明“你爱我”

小丽和小海在北京打工，分别租房住。当他们俩确立了恋爱关系后，很快就进入了热恋阶段。小海每天都会对小丽说：“我爱你，这辈子非你不娶，为了我可以放弃自己的生命去保全你。”就这样，两人的关系越来越亲密，决定要在一起同居。过了一段时间，小海的房子租期要到了。虽然说好的与小丽一起生活，可是他又在反复思索，若是和小丽分手了，自己住在哪儿，难不成要流浪街头？北京的房子不好找。最终，他选择了续期。无意之间，小丽知道了这件事，十分生气，果断选择了分手。

## 从博弈角度分析，看问题更透彻

看到这个故事，你是否觉得这位男士十分理智，知道什么做法对自己是最好的，想法很周全？可不就是由于他的周全做法让自己的女友选择了分手吗？这位男士用实际行动亲自证明了自己口中所讲的那句“我这辈子只爱你一人”实属廉价，因为尽管天天将甜言蜜语挂在嘴边，可是在内心深处，他对这份感情是没有安全感的，也没有坚定地想要和女朋友小丽走在一起。就像之前网络上所流行的一句话：这几天如果狂风暴雨雷

电交加，请大家不要惊慌，因为马上就要到情人节了，发誓的男生太多，所以出现这种现象，纯属正常现象。这种承诺就如同空头支票一样，没有任何可信价值。

在这场恋爱博弈中，不得不提到在博弈过程中承诺是否可信的问题。承诺并不都是可信的，有些承诺就是空头支票。在博弈中，没有可信度的承诺就叫空口承诺。空口承诺不值得人们相信的原因就是太过低廉。尤其是这个承诺本身和承诺人的利益不吻合，就更没有相信的必要了。那么如何判断这个承诺可不可信呢？

博弈论告诉我们，承诺可不可信主要在于行动。嘴上说的再好再完美，实际情况下并非依照说的去做，这样的承诺就变得毫无意义了。若是行动与日前承诺的相吻合，那这样的承诺则是可信的。所谓“行胜于言”正是这个道理。



## 博弈思维引发的思考

在生活中，我们不要輕易地相信他人向我们做出的承诺，不要被花言巧语所迷惑。要分辨出一个人所说的话是否可信，还要多观察他的言行举止，看看他是否是一个言行一致的人，因为行动比语言更有说服力。多通过对方的行为来了解他，不要輕易地相信他所做出的口头承诺，即使双方的感情再好，也要以理性的角度看待问题，谨记行胜于言。

# 面对背叛， 该大度原谅还是抽身而退

老章是一家著名企业的高层管理之一，人到中年风度翩翩、魅力十足。他有一个幸福的家庭，妻子贤惠大方，儿女优秀，十分令人羡慕。可是这段时间，关于老章的绯闻四起，传说他和公司一个新来的年轻漂亮的女员工关系暧昧。老章的妻子听闻后，十分诧异和愤怒，在她的追问下老章也承认了并表示希望得到妻子的原谅，这令她一度难以承受。经过艰难地考虑后，她选择了原谅……

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

对于夫妻来说，最糟糕的不是为柴米油盐酱醋茶等琐碎小事而争吵，而是遭遇爱人的出轨和背叛。假设一男子出轨被妻子发现，男子十分后悔，不断向妻子发誓，保证不会再犯。此时妻子是该大度原谅、维持婚姻，还是该抽身而退、另寻良人呢？这需要考虑到两个问题，一是男人是否会再次出轨，伤害妻子的感情；二是妻子选择原谅的效用高还是离婚的效用高。

通常，男人出轨的原因除了寻找新鲜感、无法拒绝诱惑外，还有弥补婚姻的不足。面对出轨的丈夫，妻子一般很难冷静下来，难免对丈夫做出一些伤人伤己的事情，最后导致双方的感情彻底覆灭。所以，一时的愤怒过后，妻子需要冷静下来，理性地思考是选择原谅、还是离婚。



如果男人在承认出轨后保证不再犯，妻子有两个选择。如果选择原谅，短期内双方心理上会很不舒服，但终能言归于好，无悲无喜，效用为0。如果选择离婚，男方失去妻子、家庭，十分痛苦，效用降到-10；妻子离婚后也很伤心，效用也降到-10。这样来看，选择原谅才是上上之选。

但妻子的原谅也可能会导致丈夫再次出轨，这会带给丈夫“即使自己出轨，妻子也一定会原谅我”的信号。那时，妻子受到的伤害会成倍增加，甚至可能会产生报复丈夫的行为，或通过自己出轨，或是直接伤害丈夫，这样的后果不但伤人，而且伤己。

## 博弈思维引发的思考

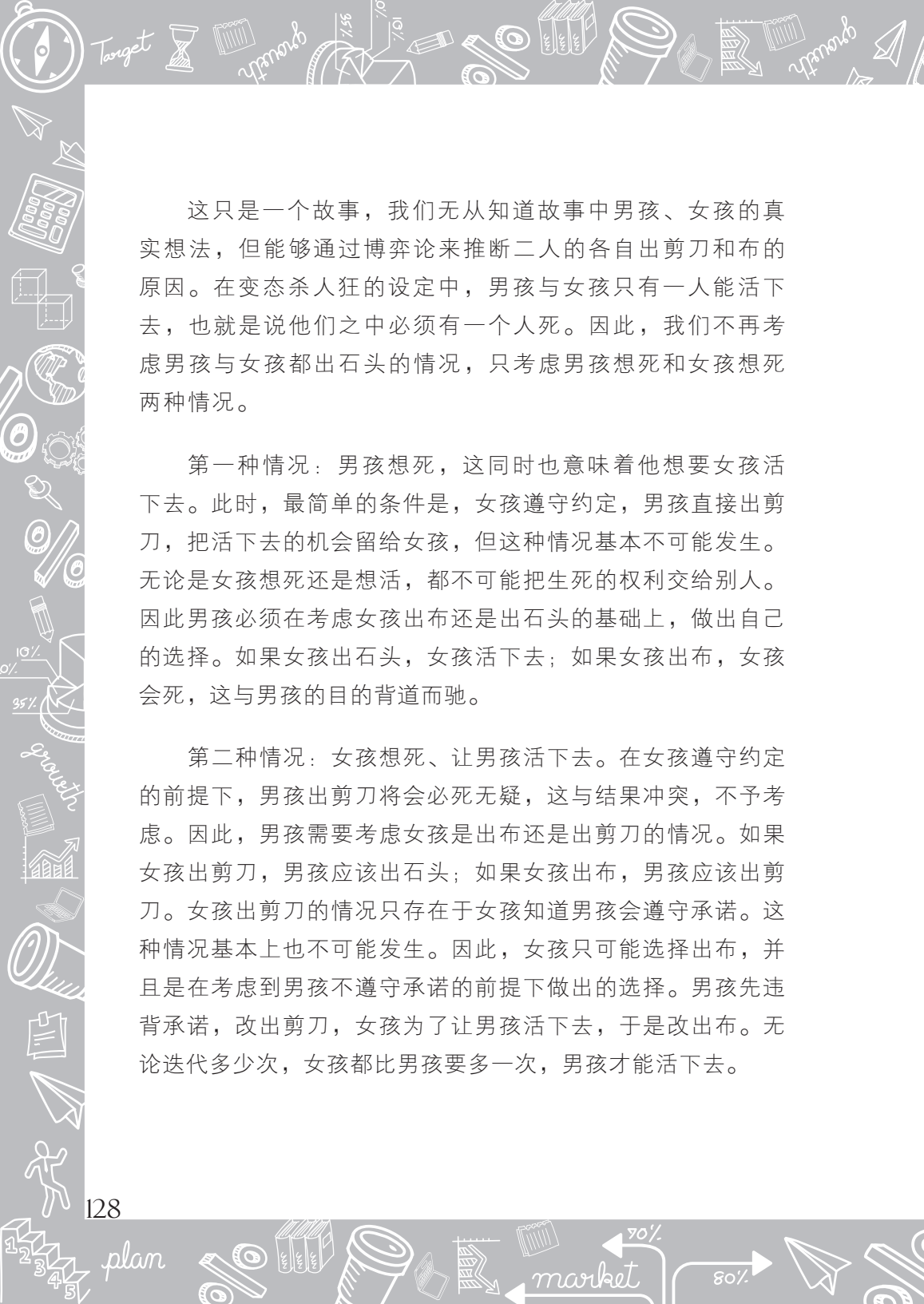
当然，婚内出轨的状况不仅局限于丈夫，妻子也有可能出轨。当妻子出轨时，男人在极强自尊心的驱使下，通常不会给妻子悔过、继续生活的机会，而会直接离婚。但无论是哪方出轨，离婚都不是一件简单的事情，它涉及家庭财产的分割、父母子女的分离、共同朋友圈的破坏、个人名誉的受损以及再婚成本等。所以，别再轻易说离婚了！如果承受不起这一系列的后果，丈夫与妻子最好的选择都是不出轨。

# 拿什么来拯救你， 我的爱人

有这样一则故事，一对正处于热恋中的恋人遭到了一个变态杀人狂的绑架，杀人之前，变态杀人狂说可以给恋人中的一方一个生存的机会，双方通过剪刀石头布的游戏来定输赢，赢的人可以活下来。这对恋人谁都不愿意独活，于是约定同时出石头。结果，杀人狂杀死了女孩，男孩活了下来，原因是男孩没有遵守承诺，出了剪刀；女孩也没有信守承诺，出了布。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

看到这个故事后，大家纷纷争论不休。有人说，男孩为了救女孩，决定独自赴死，于是出了剪刀，而女孩不想死，于是背弃诺言，出了布。也有人说，女孩知道男孩一定会救女孩，出剪刀，而女孩不想让男孩死，于是也改变出了布，让男孩活了下来。还有人说，女孩为了活下去，出了布，男孩知道女孩不想死，会出布，所以自己出了剪刀。



这只是一个故事，我们无从知道故事中男孩、女孩的真实想法，但能够通过博弈论来推断二人的各自出剪刀和布的原因。在变态杀人狂的设定中，男孩与女孩只有一人能活下去，也就是说他们之中必须有一个死。因此，我们不再考虑男孩与女孩都出石头的情况，只考虑男孩想死和女孩想死两种情况。

第一种情况：男孩想死，这同时也意味着他想要女孩活下去。此时，最简单的条件是，女孩遵守约定，男孩直接出剪刀，把活下去的机会留给女孩，但这种情况基本不可能发生。无论是女孩想死还是想活，都不可能把生死的权利交给别人。因此男孩必须在考虑女孩出布还是出石头的基础上，做出自己的选择。如果女孩出石头，女孩活下去；如果女孩出布，女孩会死，这与男孩的目的背道而驰。

第二种情况：女孩想死、让男孩活下去。在女孩遵守约定的前提下，男孩出剪刀将会必死无疑，这与结果冲突，不予考虑。因此，男孩需要考虑女孩是出布还是出剪刀的情况。如果女孩出剪刀，男孩应该出石头；如果女孩出布，男孩应该出剪刀。女孩出剪刀的情况只存在于女孩知道男孩会遵守承诺。这种情况基本上也不可能发生。因此，女孩只可能选择出布，并且是在考虑到男孩不遵守承诺的前提下做出的选择。男孩先违背承诺，改出剪刀，女孩为了让男孩活下去，于是改出布。无论迭代多少次，女孩都比男孩要多一次，男孩才能活下去。



男孩与女孩决定出剪刀还是出布的过程就是一场博弈，而且这场博弈还事关生死。只有优秀的博弈者才能达到最初的目的。从爱情的无私角度出发，无论是男孩想死、让女孩活，还是女孩想死、让男孩活都需要无数次的博弈才能达到。很明显，女孩才是博弈的胜出方，她成功地让男孩活了下来。

## 博弈思维引发的思考

在爱情遭遇考验或困境的时候，如果要将感情维持下去，只有深厚的感情还不够，双方必须运用自己的聪明智慧才能走下去，或是拯救心爱的人。



PART

6

# 社交博弈， 单赢双赢与多赢

# 猎鹿博弈， 分配合理是关键

两个猎人到森林中捕猎，鹿和兔子是他们的猎物。如果这两人一起合作，他们就能够一起捕到一只鹿；如果他们独自行动，只凭借自己的力量，是无法捕到鹿的，但能够捕获4只兔子。从获得猎物的多少来看，这两人共同捕获一只鹿，之后平分，获得可供食用10天的量；两人独自行动每人抓住4只兔子，获得可供食用4天的量。于是，这两个猎人就有三种选择：

第一种：两人齐心协力，每人获得10天的食物；

第二种：两人单独行动，每人获得4天的食物；

第三种：一人捕鹿，另一人捕兔子，前者获得0，后者获得4天的食物。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

根据上面的分析，这两个猎人只会选择前两种。当两人的贡献和能力相当时，一定会平分捕获的猎物。但实际上，情况

并非如此简单，两人的贡献和能力必定有高低之分。贡献大、有能力的人必然会要求分到较大份额的猎物，这样一来，分配结果就可能变成12:8或15:5，这也表明能力强的猎人获得的猎物要多于他独自打猎的所得。

如果其中一位猎人在猎鹿过程中，承担了大部分的工作，那他要求的分配结果就会变成18:2，与猎兔的4:4相比，猎鹿自然就不能使资源得到充分的利用。当然18和4相比要多很多， $18+2$ 也比 $4+4$ 要多许多，他们捕获的猎物总量会增加很多，但因为2比4少，另一位猎人的所得非但没有增加，反而减少了。也就是说，另一位猎人的利益受损了，他也会认为猎鹿没有猎兔实惠，也就不会接受18:2这样的分配，合作也就无法实现。

所以，为了让资源能够得到合理的利用，就一定要对合作者的利益进行充分的考虑，让他的所得比不合作时大，这样他才会选择合作，才会实现双赢。

个人的力量是有限的，就像在猎鹿博弈中那样，仅仅凭借一个人的力量是无法捕获到鹿的。如果两名猎人能够站在对方的立场上看问题，为对方考虑，意识到猎鹿要比猎兔获得更多的好处，权衡得失，两人都会选择合作，这样才能实现利益的最大化。

## 博弈思维引发的思考

在竞争日趋激烈的今天，只有与对方公平合作，才会获得对方不遗余力的帮助，彼此才能获得最大的利益。只有公平合作，才能实现共赢。但如果是弱者，在博弈中就很难达到公平的博弈，由于劣势就代表着话语权的丧失，也缺少牵制对方的能力，也就注定被对方牵制。因此，在与人合作时，首先要做的就是让自己强大起来，要具备能够和对方抗衡的能力。

# 损人不利己， 实属下下策

有一只老鼠，常年住在一艘出海的船上，船夫放在船上的粮食自然成了它糊口的主要来源。对此，船夫非常生气，想要抓住老鼠，永绝后患。生死攸关，老鼠自然使出了看家本领——打洞，自以为聪明的老鼠在船底打了个洞，它还打算把船夫的粮食也搬到洞里。只是，它怎么也想不到自己刚刚挖的生命之洞，反而成了埋身之处。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

读到这里，我们都会想：老鼠虽然可恶，但它又能吃掉多少粮食呢？如果船夫放过老鼠，老鼠也就不会因逃生而乱打洞了。这样做虽然会损失一部分粮食，但相比于船沉人亡，这些都显得微不足道。如果船夫一定要抓住老鼠，也可以选择上岸后再抓，这样老鼠只会逃入土地，船夫也可以避免船破的可能了。

我们可以将船夫与老鼠之间的斗争看作一场博弈，从最后的结果来看，这是一次负和博弈。所谓负和博弈是指博弈双方的所得都要小于所失，结果相加的总和为负数，最终导致双方都受到损失。很明显，船夫在与老鼠的博弈中，船夫失去了船、粮食，甚至还有自己的生命；沉入海里的老鼠是一定没有生还的机会了。

在博弈中，根据最后的结果，共有4种情况：利人利己、损人利己、损己利人、损人损己。其中利人利己是一种双赢状态，损人利己和损己利人其结果是相等的，而损人损己则是最不可取的。上面讲到的老鼠做的就是损人损己的事，最后自然不会落得好下场。

## 博弈思维引发的思考

生活中，如果我们需要进行博弈，最好选择合作的方法，实现共赢，做到利人利己。在一些一方胜，另一方则败的情况下，我们应该从自身出发解决问题，或是提升自我，而不是想办法以伤害对手的方式，打败对方。“杀人一千，自伤八百”的手段并非正途，博弈时我不成功，你也休想成仁的态度是最不可取的。伤害他人的同时，自身也一定无法幸免。



# 大巧若拙，大智若愚

威廉小时候家里十分贫穷。有一次，有人掏出了一枚1美元的硬币和5美分的硬币，让威廉选择，并承诺他可以得到选择的那一个。出乎人意料的是，威廉放弃了1美元的硬币，拿走了5美分的硬币。镇上的人都认为威廉很傻，于是，越来越多的人拿着1美元的硬币和5美分的硬币来戏弄威廉，但他依旧每次都选择5美分的硬币。镇上的人都觉得威廉傻极了。

有一次，一位妇人实在忍不住了，问威廉知不知道1美元的硬币才更值钱。威廉回答说当然知道，只是如果他从一开始就选了1美元的硬币，恐怕就再也没有人给他硬币了。威廉的全名是威廉·亨利·哈里逊，他后来成为了美国的第九任总统。

## 从博弈角度分析，看问题更透彻

能够做到总统的人当然不傻，在知晓人心方面，威廉更是从小就是佼佼者。他知道镇上的人给他硬币，不过是逗他玩。但他却能智慧地利用人们的自以为是，将一次性的静态博弈变成了重复博弈。所谓重复博弈是指，每次博弈的条件、规则

和内容都是相同的，为了不影响长期利益，博弈方不会像一次性博弈那样不考虑另一方的利益。威廉就是考虑到了大家的反应，才会每次都故意拿走5美分的硬币，从而，拥有了更多选硬币的机会，得到了更多的5美分。由此可见，威廉无疑是个大智若愚的人，虽看似愚笨，却实则聪慧。

然而，这种大智若愚的智慧不是每个人都有的。在生活与工作中，我们总会遇到很多自以为是、锋芒毕露的人。这些人总是着眼小节，事事争先，生怕别人先抢了好处，自己什么都得不到。事实上，这些人即使“机关算尽”，也不见得能得到多大的好处，结果却是“反误了卿卿性命”，身边的朋友、同事只会离他越来越远。



相反，有大智慧者，往往看似愚钝，无论是做事还是做人，都十分低调，不与人争长论短，更不会抢人风头。很多人

会觉得像这样做人，到哪里都安安静静，守好自己的方寸之地，人生实在是无趣之极，不如干什么都轰轰烈烈，即使是出头之鸟，也好过没有存在感。如果这样认为，那你就大错而特错了。大智慧者，无事时能风平浪静，遇事时则能遇山开山，直面困难。装傻并不代表真傻，低调也并非没有能力。

## 博弈思维引发的思考

做人的高明之处在于，因势利导，善用智慧，将聪明才智发挥到最需要的地方。仔细观察身边那些为人处世的高手们，你会发现他们也是普通人，却活得很是潇洒不凡。

# 零和博弈， 最大利益受损

从前，李某和张某结伴而行，他们一边走一边说笑。走着走着，李某发现前面的路被一根粗树枝挡住了，可又不想自己动手清理，于是他对张某说：“如果你能够将这根树枝移开，我就给你 10 万元。”张某想了一会儿后就动手移走了那根树枝，之后得到了 10 万元酬劳。不久后，又有一根树枝挡住了他们的去路。见此情形，张某对李某说：“只要你搬走这个树枝，我同样给你 10 万元。”李某想了一会后决定搬走这根树枝，之后张某将李某给他的 10 万元酬劳又还给了李某。于是二人继续赶路。

不久后，李某突然醒悟过来，并对张某说：“这样一来，我们都没有赚到钱。”此时，李某也醒悟过来，他思考了一下，接着说道：“但我们创造了 20 万元的 GDP 啊！”

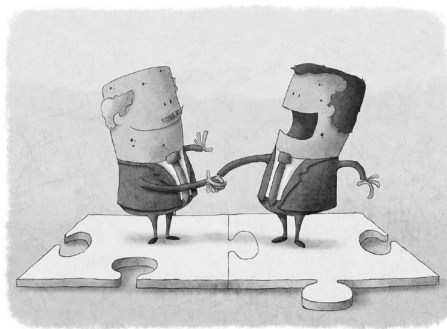
## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

这个故事看似可笑，实则包含着深刻的含义。在故事中，张某的获利对李某来说就是一种损失，反之亦然，李某的获利

也是张某的损失。当做出决定时，一方必定以自己的最大利益为出发点，结果不仅无法实现集体的最大利益，个体的最大利益也会受损。

为了实现合作，合作双方之间必然存在一种具有可信度的承诺或有执行力的惩罚作为保障。简单点说就是，两个人之间的对弈，在一般情况下，总会出现一个人赢，另一人输的局面。假如我们将胜利看作1，失败看作-1，这样一来，两者之和就是： $1 + (-1) = 0$ ，这就是我们所说的“零和博弈”。

在零和博弈中，有赢家必然就有输家。一方所输正是另一方所赢，最终的总成绩永远只会为零。在博弈中，有一种博弈模式就是零和游戏，而习惯用零和游戏模式思考问题的人，就会认为他人的赢就是自己的输。在商场上，一些人不择手段地获取利润，认为赚钱就是一个“不是你赢就是我输”的零和游戏。但成功的人都清楚不能依靠肮脏的手段来获取利润，抢别人的蛋糕并不能使自己的蛋糕越变越大，他们相信共赢才是成功的关键，追求双方的互惠互利。



## 博弈思维引发的思考

总而言之，双赢是能够实现的。人们在追求自己最大利益的同时也希望相互扶持，因为他们中的任何一个人获利，其他人也会随之获利，而一人受损，其他人也会受影响。衡量成功的真正标准不是你到底挣了多少钱而是因你的成功而成就了多少人。

# 双赢，从学会分享开始

在俄罗斯圣彼得堡有一个名叫布什的商人，他经营着一家建筑材料公司，生意十分红火。但近来，布什的公司却因竞争对手的恶意打击而生意惨淡，原因是竞争对手经常到他的经销区域散布谣言，说布什公司的建材存在质量问题，布什本人也不是一个可靠的商人。

布什了解清楚情况后，感到十分气愤，但却不知该如何应对。一个周末的早晨，布什照常来到教堂做弥撒，他告诉牧师自己心里很纠结，希望牧师能够宽解一二，牧师告诉布什要学会宽容为难自己的人，用博大的心胸接受一切。听了牧师的话，布什若有所思。

回去后的第二天，布什发现自己莫斯科的一位顾客需要的建材不是自己公司能提供的，而对手公司的建材型号却恰好相符。布什感到十分为难，对手公司根本不知道有这笔生意，自己是该将消息分享给对方，还是自私地报复对方保守消息呢？

想到牧师的话，布什还是拨通了对手公司的电话，接电话的人正是对手公司的老总。布什开门见山，直接把这笔生意告诉了对手。对手听到后十分感激，更为自己之前做过的攻击布什本人以及公司的事情惭愧不已。



## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

这个故事到这里并没有结束，后来，布什发现自己的宽容分享不仅给了对方好处，自己更是受益颇丰。对手公司不但不再散布谣言，还主动将自己做不了的生意转给了布什。就这样，双方从你死我活的敌对状态转变成了互利共赢的局面。

从博弈角度来说，这种做法是合作博弈——只有双方合作，才会给彼此带来更好的收益。在这场博弈中，布什既是在与对手博弈，更是在与自己博弈，他率先做出友好的举动，继而打动对方也做出友好的行动，双方互相遵守这个“互帮互助”的规则，达成了一种均衡并且双方都守信用地保持这种均衡。在这种博弈中，只有很好地把握这种均衡，双方都需要摒弃自私的思想，并且行为都受到约束才能达到稳定的状态。值得一提的是，作为竞争对手，并在对方恶意竞争的情况下，布什仍能说服自己，放下对对方的仇恨，以德报怨，将生意分享给对方，正是因为他拥有宽广的胸怀。“赠人以桃李，还之以芬芳”正是布什的主动分享让对方感受到了诚意，最终双方都学会了友好分享，彼此生意都蒸蒸日上，实现了双赢。





## 博弈思维引发的思考

工作生活中，我们总会遇到不尽为人意的人和事。在消极情绪的影响下，我们可能很难做到不自私，但自私又能给我们带来什么好处呢？最后的结果即使不是两败俱伤，也不会好到哪儿去。而分享却能使双方“一笑泯恩仇”，实现互利共赢。既然如此，何不敞开心扉，大方分享呢？

## 单赢、双赢与多赢

草原上有两户人家比邻而居，其中一户专门养羊放牧，另一户专门打猎。猎人家养了好几只猎狗，这些猎狗总是跑到羊圈里，咬死牧羊人的羊羔，牧羊人对此气愤不已，与猎人理论多次，猎人却一直听之任之。一天，牧羊人大怒之下，来到了一家卖农药的商店里，想要买一些毒药，毒死猎人家的猎狗。店主人听到牧羊人的抱怨后，笑着说：“我有更好的办法，可以让猎人家的狗不再咬你家的羊羔。猎人家不是有小孩吗？你可以这样做……”

牧羊人听了店主人的话，放弃了买毒药的想法，回去后亲自挑选了几只可爱的小羊羔送到猎人家，作为给猎人家孩子的礼物。猎人家的孩子十分喜欢牧羊人送来的小羊羔，为了不让猎狗伤害到儿子的礼物，猎人主动做了个铁笼子，不打猎的时候都会将猎狗关进笼子里。就这样，牧羊人的羊羔再也没有被猎狗咬伤过。

### 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

牧羊人与猎人之间的较量本是一场激烈的博弈，猎人放任自己的猎狗咬死牧羊人的羊羔，牧羊人试图毒死猎人的猎狗。无论是哪一方先达到目的，最终结果都逃不过沦为仇敌的命

运。这种以伤害对方利益来实现己方收益的方式，即使侥幸取得胜利，其收益也不会太大，显然只是一种单赢博弈，因此，这种博弈方式是最不可取的一种方式。相反，当牧羊人放弃用毒药毒死猎人家的猎狗，而选择主动送羊羔到猎人家时，他放弃单赢博弈，选择了双赢博弈，这样不但轻易化解了猎狗带来的威胁，保证了双方的财产安全，更化解了双方积蓄已久的矛盾，使双方都多了一个好邻居，这使得他们以后能够和睦友好地相处。

表面来看，在双方的博弈中，牧羊人先做出了让步，不仅不与猎人计较，还送了礼物给猎人的孩子，好像吃亏了，其实不然，而且不得不承认，在这场博弈中牧羊人才是最大的受益者，他不但保住了自己的羊羔，还避免了与猎人成为仇敌。可以说，牧羊人采取的博弈策略不但使双方都获取了利益，实现了双赢。同时，还成为双赢博弈中的最大赢家。

## 博弈思维引发的思考

在谈判过程中，任何一方都不希望自身利益受到损害，都要求实现自身利益的最大化。因此，谈判过程中不可能出现单赢的结果，只有双方都觉得达到自己的目标，才会同意对方的条件。然而在谈判中，使对方放松警惕的最好方式，就是像牧羊人那样，让猎人以为自己占到了便宜，才会自觉地配合对方，做出令双方都满意的举动。谈判中，要想实现双赢，甚至多赢，只有找到能令各方都受益的方式，才能促成谈判的顺利进行。

## 瞎子与瘸子的合作

从前，一个腿脚不利索的人与一个盲人在一片低洼地带相遇了，暴风雨马上就要来了。腿脚不利索的人把手搭在盲人肩膀上，两人行走的速度明显加快，在暴风雨来临之前，他们是可以回到自己的家的。可是在行走过程中，腿脚不利索的人对盲人说：“多亏了我，你才能走得这么快，没有我。你肯定会一直摔倒，在暴风雨来临之前，你肯定回不了家，可是你怎么连一句感谢的话都不说呢。”盲人听后非常生气，回了一句：“如果没有我的肩膀给你做支撑，你应该也走不快吧。两个人一拍而散，各自走各自的路。于是两个人的速度一下就慢了下来。暴风雨来了，低洼处积了好多水，两人都被淋成了落汤鸡。

### 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

故事还没结束，当面临这样的绝境时，腿脚不利索的人心里在想：“自己不该因为想得到一句感谢，而失去能给自己提供帮助的伙伴。”而盲人心里在想：“自己不该因为与他人争辩，而使自己身陷这样的困境，让自己得不偿失。若是两个人不为了那一两句的口舌之争，也就不会落得现在的处境。

这个故事很好地诠释了博弈论中的“猎鹿博弈”。我们从前文已经知道“猎鹿博弈”讲述的是两个猎人如果能为对方考虑，进而采取合作，选择共同猎鹿，那么双方所获得的利益将是最大的。因为猎鹿比猎兔所获得的利益要大得多。也就是说“猎鹿博弈”所倡导的是双方之间要选择合作，才能实现共赢，互相合作是双方取得进步的前提。

这一点在企业之间是司空见惯的。譬如在行业的底端与顶端之间就是这样。无论是处在行业的顶端还是行业的底端，都是属于一个产业链上的企业。但凡有一环节经营不下去，其他环节就必然会受到影响。企业之间选择合作，选择共赢，那么对大家的发展都有帮助。若是你针对我，我针对你，则结果必然是都受到利益的损失。可是人们为了眼下的利益放弃共赢的现象，也是经常存在的。可是往往就会见到和故事中的瘸子和瞎子一样的结局，大家都得不偿失。懂得像瘸子和瞎子那样不选择合作就没有好下场的真谛，对于处理企业之间的关系是很有帮助的。

## 博弈思维引发的思考

选择合作，选择共赢，是企业之间共同遵守的准则。不要为了一时的利益，就放弃了长久以来的发展，想想“猎鹿博弈”，思考“瘸子与瞎子的故事”，你就知道该怎么选择了。


# 一条船上能否拥有两个船长

汤姆是一个卖洗洁精的商贩，约翰是一个卖厨房清洁粉的商贩，听起来，二人从事同一行业，应该是一对死对头。然而，实际上，汤姆和约翰却是一对好朋友。人们在使用从约翰那里买来的厨房清洁粉时，手上会留下很多清洁粉的印记，而从汤姆那里买来的洗洁精刚好可以洗掉这些印记。就是这样，原本是死对头的汤姆和约翰成为了事业上的好伙伴。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

故事中的汤姆和约翰看似是同行、死对头，其实他们却都拥有对方没有却必需的东西，给对方带来了利益，于是双方达成了一种稳定的合作关系，进行着合作博弈。推而广之，如果两个群体看似是竞争对手，实则能够给彼此提供对方需要的东西，并且双方合作的价值远远超过了彼此单干的价值，那么双方的合作博弈就是成功的且值得推广的。

我们时常听说“一山不容二虎。”老虎作为山中之王，自

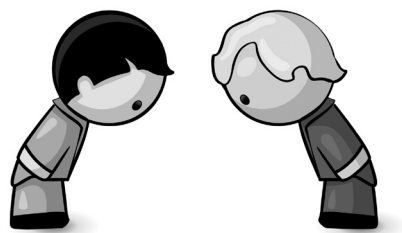


然不会允许有另一只老虎威胁自己的地位。同理，一个国家也不可能有两个国王。如果同一片土地上出现两个政权，其中一个必然想办法努力灭掉另一个，将整片土地纳于自己的统治之下。这样来看，一条船上永远不可能有两个船长，除非前任船长离职，现任船长才有机会接过指挥大权。

企业之间、对手之间的竞争也是如此。有两家旗鼓相当的企业同时存在于同一行业内，为了争取自身利益的最大化，两家企业都会以削弱对方的实力为目标，进行一轮又一轮的比拼。就像是电信行业的“中国移动”与“中国联通”之间的博弈，牛奶行业中“蒙牛”与“伊利”的博弈，等等。但这样的博弈却不能给任何一方带来利益，两虎相争的后果只能是两败俱伤。

诸如此类的事例，容易给我们造成一种错觉就是同行或者竞争对手根本不能合作。其实，当我们深入分析每家企业的性质、制作的产品、提供的服务，并找出与自己所在企业的差异，往往会有意想不到的发现。纵然一山不能容二虎，但如果两只老虎是一公一母，不但可以同时活下来，还能生出更多的小老虎。一条船上不能拥有两个船长，但倘若船长的职权划分开来，各自负责不同的部分，两人精诚合作，船上的管理会更为完善。当然，两个企业如果找到了彼此能够互补的地方，完全可以采用合作博弈、强强联合，这样不仅避免了恶性竞争，还能够增强市场竞争力，获得更大的利润，实现双赢。





## 博弈思维引发的思考

在当今这个年代，强强联合才能胜出，因此“一山也能容二虎”。实力相当的双方之间最好的博弈是双赢的博弈，只要双方找到合作点，一定可以实现良性竞争循环，给双方都带来巨大的好处。



# 信誉至上， 强强联合

一只兔子蹲在山洞前写东西，路过的小动物们都对此好奇不已，它们都想知道兔子究竟在写什么。一只狐狸走过来问兔子：“你在写什么呢？”兔子回答说：“我在写一个兔子吃掉狐狸的故事。”听到兔子的话，狐狸边笑边奚落兔子信口开河。兔子说：“你不相信是吗？你可以跟我进洞里验证一下。”狐狸跟着兔子进入了山洞，再也没有出来。

过了一会儿，一只狼走了过来问兔子：“你在写什么呢？”兔子回答说：“我在写一个兔子吃掉狼的故事。”狼听到兔子的话，也大笑起来。于是，兔子用同样的方法把狼也带进了山洞，狼也没有再走出来。

## 从博弈角度分析，看问题更透彻

你一定感到很奇怪，狐狸和狼都比兔子强大得多，兔子究竟是如何吃掉它们的？兔子当然不可能吃掉狐狸和狼，它之所以敢夸下海口，并将狐狸和狼带进山洞，是因为山洞里住着更

厉害的动物——狮子。

兔子遇到了狮子，担心自己成为狮子的腹中餐，于是聪明的兔子决定来一场双赢的谈判，它告诉狮子，自己可以为狮子找到更多的猎物，但前提是狮子不能吃掉自己。听完这个建议，狮子想不用自己出力，还能有食物吃，是一件多好的事情，所以狮子自然同意了兔子的提议。

在这个寓言故事中，聪明的兔子找到自己和狮子能够合作的地方，将自己的聪明与狮子的威猛结合起来，与其进行着合作博弈，使双方都获得了最大利益——兔子不会被吃掉，狮子不用外出狩猎就能食物吃。

也许你会想，兔子与狮子合作，无异于与虎谋皮，弱肉强食，狮子总会吃掉兔子，即使不在今天，也可能就在明天或后天。



其实，维持这种关系的纽带就是双方在商定谈判结果时达成了承诺。另外，在这场博弈中只要狮子足够理性，只要兔子能够为狮子源源不断地找到食物，狮子就不会吃掉兔子。一旦吃掉了兔子，狮子就只能自己跑去打猎果腹了，对于狮子这显然不是一个更好的主意。聪明的兔子也正是抓住这一点，成功地保全了自己的生命。因此，狮子和兔子在合作时还达成了一个共识——那就是彼此信任，忠诚合作，实现双赢。

## 博弈思维引发的思考

生活中，企业之间、个人之间为寻求共同利益也会合作。无论是企业之间，还是个人，要想实现精诚合作，首先需要的就是彼此相互信任。合作当中，如果缺乏诚信，合作便很难继续下去，至上的信誉是强强联合最有力的保证。



7

# 职场博弈， 灵活才能轻松应对

# 智猪博弈， 做一头聪明的“猪”

“智猪博弈”是博弈论中一个非常著名的例子。假设猪圈里有一头大猪、一头小猪，猪食槽被安置在猪圈的最北端，控制食物供应的踏板被安置在最南端，每踩一下踏板，猪食槽里会出现 10 个单位的食物。如果小猪去踩，大猪先跑到猪食槽，吃到 9 个单位的食物，小猪只能吃到 1 个单位；如果二者同时去踩、同时到达食槽，大猪能吃到 7 个单位，小猪吃到 3 个单位；如果大猪去踩，小猪先到达食槽，小猪能够吃到 4 个单位，大猪仅能吃到 6 个单位；如果二者都等待，则谁都吃不到食物。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

无论是大猪，还是小猪，去踩踏板的过程都会先消耗掉 2 个单位的成本。因此，如果小猪去踩，大猪和小猪的实际收益为 9 : -1；如果二者同时去踩，实际收益为 5 : 1；如果大猪去踩，二者的实际收益为 4 : 4；如果二者都等待，收益均为零。这样来看，无论大猪是否去踩踏板，等待是小猪最好的选择。

而大猪知道小猪不会去踩，对它来说，踩踏板则成为最优选择，因为踩了有的吃，不踩没的吃。此时，大猪和小猪的博弈就达到了纳什均衡，无论对方做出何种决策，自己的决策都是对自己最优的。

大猪被迫奔波于踩踏板的路上，小猪则不劳而获，这种现象在经济学中又被称为“搭便车”。实际上，在我们的工作生活中，“小猪”比比皆是。他们没有付出任何劳动，就分得了“大猪”的一杯羹。身为“大猪”，你会觉得很不公平。作为“小猪”，你会为自己的智慧沾沾自喜。这就好比在公司中，如果上司安排多人同时加班，由于工作必须完成，因此“大猪”必须努力工作，而“小猪”们虽偷懒，却领着和“大猪”同等的加班费。

## 博弈思维引发的思考

如果你是那个辛苦工作的“大猪”，可以向上司申请独自加班，不让“小猪”有蹭钱的机会；如果你是“小猪”，也该知道，“大猪”并不喜欢你，而且会想办法将你剔除在外。虽然“智猪博弈”的现象无法消除，但也要尽力避免“小猪”的出现。

## 与领导相处， 既要耿直又要迂回

有一次，狼、狐狸和森林之王狮子一起打猎。三人约定分工合作，狼和狐狸负责追赶猎物，狮子负责堵截猎物。在三人的精诚合作下，傍晚的时候，猎物已经堆成了一座小山。

狮子伏在地上十分友好地说让狼先分猎物，狼并不了解狮子只是认为三人共同打猎，应该平分猎物，于是将猎物平均分成了三份，请狮子选择要哪一份。狮子十分生气，找了很多借口数落狼的不是，然后扑上去将狼吃了。

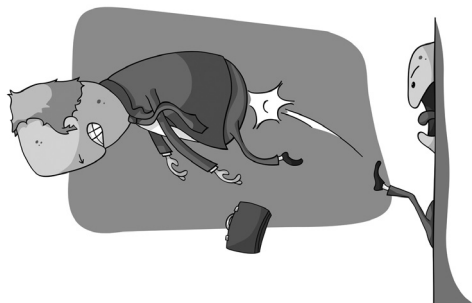
接下来，狮子又让狐狸分猎物，并温柔地告诉狐狸不要有所顾忌，要公平地分。狐狸深知狮子的自私和残暴，再加上有了狼的前车之鉴，狐狸把所有的猎物都放到狮子面前，仅给自己留了一点点。

狮子问狐狸为什么要这样分、会不会觉得不公平。狐狸回答道：“您是百兽之王，能够和您一起打猎实属我的荣幸，能够得到这些食物更是因为您的仁慈。”狮子对狐狸的回答很满意，就这样放过了狐狸。



## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

这个故事反映了掌握信息的多少在博弈中的重要作用，是信息博弈的生动解读。狼不了解狮子的性格，便对食物进行平分，结果连自己的命都丢掉了，而狐狸很了解狮子，而且知道他为什么要吃掉狼，所以做出了一个明智的选择：只要少量的食物，但是可以保住性命。果然它做到了。



在生活和工作中，我们也时常遇到相同的情况，到了一家新单位，对环境 and 人都不熟悉，掌握的信息不足以让我们明智地应对各种情况，这时，我们不要武断地做事说话。即使我们从同事那里听来一些信息，但是在经过检验之前，一定不要轻易地完全相信这些信息的真实性。尤其是不要轻信关于领导的各种传言，因为员工本身的素质和工作能力不同，获得领导的赏识程度不同，深得领导喜爱的人会念领导的好，而不太受领导喜欢的人或许会因此不满而说一些领导的坏话。不管听到什么，我们一定不要轻易地给领导下结论，甚至在与领导相处的

过程中表现出来。与领导相处的过程便是一场博弈，我们对他的了解的多少影响着如何与其相处。如果想和领导相处得融洽，那么就要多掌握信息，多察言观色，多了解领导。如果还没有对领导有深入的了解，不妨在与其相处的过程中，遇到事情或问题的时候，坚持对公司发展有利的原则，同时采用迂回婉转的方式告诉领导。

## 博弈思维引发的思考

工作中，上司就是拥有“生杀大权”的狮子，下属则是故事中的狼和狐狸。一些下属容易相信人，性子耿直、急躁，不懂得迂回婉转，加上对领导和公司情况的了解不够深入，容易犯错和得罪上司，实际上，再正直的上司也难免会有不满意的时候，此时，耿直且不善于信息博弈的下属就只能独自饱尝失业之痛了。因此，要想在与上司的博弈中不被判出局，不但要做故事中的狼，还要学会做一只聪明的狐狸。做一个诚实的下属，忠于上司、忠于企业固然很好，但一定要懂得信息博弈，做事情不要武断，更不要轻易相信人，同时要懂得迂回的方式能够达到更好的交流效果。

# 马屁不仅要拍对， 还要拍得有含金量

威廉二世花费数年时间，设计出了一艘军舰。建造军舰之前，他先将军舰的设计图寄给了一位造船界的专家，请其从专业角度进行评估。没过多久，威廉二世就收到了造船专家的评估报告。报告十分详细，以下是造船专家的评估内容：

尊敬的国王陛下，您设计的军舰真是棒极了，我很荣幸能够一瞻您的设计，并为其做评估。您设计的军舰气势威武恢弘，各种功能设备齐全，堪称世界上独一无二的海上霸王。无论是从速度，还是从武器装备上，世界上都没有哪艘船能够与之媲美。再加上您设计的豪华舒适的生活环境，全舰官兵都会将之视为家的。但是，这艘堪称完美的军舰仍有一个缺点，那就是这艘船太沉了，只要一下水，它就会像一块巨石一样沉入海底了。

读完造船专家的评估后，威廉二世不禁笑出声来。虽然自己数年的精心设计被否定了，但他仍然感到十分舒服。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

相信大家在读完造船专家的回信后，也觉得这封回信写得恰到好处吧！这是因为造船专家不仅擅长造船之术，也深谙拍马屁的道理。从博弈角度来看，这是一场信息博弈，这位造船专家利用隐藏信息的方法赢得了博弈。隐藏信息是指博弈的一方并未将相关的详细信息完全透露给对方，而是刻意隐瞒，从而使自己在博弈中获胜。在这个故事中，造船专家知道对方是国王，自己得罪不起，必须实话实说，否则等到船造出来后，国王发现问题，那时的雷霆之怒可不是他能承受得起的。但是，如果照实说国王根本不懂造船，恐怕自己就将命不久矣。

为了保住自己的性命，更为了不触怒国王，造船专家开始了与国王的博弈。面对国王的要求，造船专家只有照做一个选择。不过，他可以选择如何做，是一本正经地直接指出国王的设计问题，还是隐瞒一些信息采用迂回婉转的方式，让国王易于接受。直接指出问题，国王可能因为没面子而龙颜大怒；显然隐瞒一些信息——即详细指出船本身的各种问题，并以迂回婉转的方式，更能让国王明白自己的不足之处，既知晓了造船专家的深意，也保全了一国之君的面子。

这位堪称博弈论高手的造船专家一番思考后，十分艺术地给国王回了信。回信开头处，他先用“棒极了”“独一无二”“堪称完美”等形容词恰到好处拍了国王的马屁，让国王自己都觉得自己的设计简直无与伦比，只在回信的结尾处用一

句话委婉地说出了国王设计的致命伤，等到国王读到最后的唯一缺点时，也就一笑置之了。就这样，威廉二世接受了造船专家的马屁，造船专家也保住了性命。

## 博弈思维引发的思考

实际上在工作中，很多时候我们也会遇到和造船专家一样的问题。当上司犯错而自己又难以意识到时，作为下属我们可以提醒上司，但一定要注意方式，刻意利用信息博弈中隐瞒信息的方法，同时讲究说话的艺术，从而达到目的又不令上司难堪。

要知道，这里的拍上司马屁并不一定就是谄媚，而是采用先肯定，然后隐瞒信息并用委婉的方式指出其错误的方法。在职场中生存没有那么容易，用恰当的方式向上司表达自己的意见也是一种艺术。不过也不可一味地乱拍马屁，无论上司做什么，都先胡乱拍一番，相信并不会起到好的效果。如果不小心拍到了上司的忌讳上，那还不如乖乖闭嘴呢！

# 忠诚比能力更重要

在一个 IT 公司，小李和小王都很受总裁欣赏。近期，公司要从两人之间选择一人去担任北京分公司的经理。于是大家议论纷纷，人们都说小李是最佳人选，因为他比小王更专业，并且小李是总裁一手提拔的。而小王是上任总裁选拔的，平时除了跟上任总裁关系较好之外，没什么别的优势了。当现任总裁拜访过上任总裁时，他似乎明白了什么。第二天，在公司的公告上，公司决定派不如小李专业的小王担任分公司的经理。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

现任总裁如梦初醒的原因是因为上任总裁告诉他：“小王是一个懂得感恩的人，在我提拔的人中，他是最有义气的人。虽然我退休很久了，在公司也说不上话了，可他还是经常来探望我，没事的时候来我这儿，陪我聊天。”这句话让现任总裁意识到，虽然小李比小王有能力，但是说不准哪天自己就会被小李取而代之；而小王比较忠诚，是一个懂得感恩的人。在未来的某一天，小王肯定会感谢自己的提拔的。在这场博弈中，小王显现出来的就是“智猪博弈”中“搭便车”的智慧。正当现任总裁不知选择谁担任经理的时候，小王已经进行了一番分析：

	小李（担任）	小李（不担任）
小王（担任）	经理只有一个	能力一般，可靠
小王（不担任）	能力强，不可靠	对公司长远发展不利

从这个表格中，我们可以发现，无论是小李还是小王担任经理，都对公司的长远发展不太有利，然而从公司的长远发展来看，必须有一个人能够担任这一职位。这时，忠诚就显得尤为重要，因为能力可以慢慢培养，但是忠诚度却难以培养。正是考虑到这一点，现任总裁才选择了小王。

通过这个案例我们可以发现，从表面来看，忠诚与利益似乎联系不上。忠诚似乎涉及精神领域，而利益则跟物质联系在一起。可是从本质上来说，都是一样的。如果做人或者办事太过招摇的话，不仅不利于自己获取利益，还可能会招致横祸，毕竟树大招风。还不如不露锋芒，韬光养晦，运用“智猪博弈”中“搭便车”的智慧踏踏实实地为自己的公司努力。

所以说，在这场博弈中，我们可以知道：在公司中，要时时刻刻铭记“枪打出头鸟，刀砍地头蛇”这句话，避免崭露锋芒。真正懂得维护公司利益的人，往往要比能力强的人更有发展潜力。

## 💡 博弈思维引发的思考

在公司中，常常会出现少劳不少得，多劳也不多得的现象。在两者实力相差很大的情况下，作为“小猪”的弱者万万不能太过招摇，不然会招致横祸，得不偿失。



# 是谁打消了你的积极性

一老板发现某员工的办公桌上放着很多影星李嘉欣的照片，很是不解，于是问员工这样做的原因。员工趁机对老板说：因为我想要嘉欣（加薪）。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

这名员工不知道老板是否听懂了自己的话，又或者老板听懂了假装没听懂。对于员工来说，最想对老板说的话莫过于“加薪”了。尤其是当员工的付出与酬劳不成比例时，员工更是迫切地希望老板能早日给自己加薪。如果员工的加薪愿望长期得不到满足时，其工作积极性就会受到极大的打击。







由于社会中的多数人都是通过工作获得薪酬的，因此加薪几乎成为了每个参加工作的人的愿望。当一个人怀着一百二十分的激情进行工作时，他会要求得到与自己的付出成比例的酬劳。如果老板所支付的薪酬与个人付出基本相当，他的工作积极性会一直保持；如果老板给出额外的奖励，员工则会在额外奖励的激励下，更加热情地工作；如果老板给出的薪酬远远低于员工的心理预期，此时员工的积极性很难继续保持下去，长此以往，员工的积极性将会越来越低，甚至对工作产生厌倦感。

作为工薪族的一员，让老板加薪成为了多数员工最关心但也最困难的事。我们可以将让老板加薪这场博弈看作斗鸡博弈。两只实力相当的鸡在一条独木桥上相遇，要想过独木桥，双方都只有两种选择：进攻或者后退。

如果老板是甲方，员工是乙方，假定双方进攻的收益都是1，后退的收益都是-1。如果甲方进攻，乙方后退，双方的总收益为零，员工加薪失败。如果甲方进攻，乙方也进攻，双方两败俱伤，总收益为-2，谁也无法受益。如果甲方后退，乙方进攻，双方的总收益为零，员工成功加薪。如果甲方后退，乙方也后退，双方总收益为-2，员工加薪失败。

这样来看，员工在与老板的博弈中，只能选择进攻。如果选择后退，不主动向老板要求加薪，将永远不能获得加薪。如果员工选择进攻，最好的结果是老板后退，做出让步，员工加



薪成功。如果双方都选择进攻，由于双方地位不平等，员工的加薪请求往往会失败。

此外，员工在向老板要求加薪时，除了主动提出要求，还要明确地告诉老板自己为公司做出的贡献，分条列出自己的加薪理由，让老板无法拒绝你的要求。

## 博弈思维引发的思考

对于员工来说，当你的薪资与付出不成正比时，要勇敢地向老板提出加薪请求。要求加薪时，要清楚自己的实力，让老板全面了解自己做出的贡献，愿意给你加薪，从而达到自己预想的加薪水平。

对于企业来说，要想激发员工努力工作的积极性，首先就要建立公正、合理的薪酬制度，并制定一定的奖励机制，让员工感到自己的付出得到了应有的回报。同时，这也有助于提升企业的凝聚力与竞争力，有利于企业做大做强。

PART

8

# 对手博弈， 要的就是出其不意


# 斗鸡博弈， 与对手针锋相对

一个衣着破烂、满脸风霜的农民工乘坐长途汽车，由于带了很多东西，被司机训斥了一番后坐到了一个小角落里。车走到半路时，车上突出跳出几个歹徒，用刀顶着司机的脖子，威胁车上的乘客主动交出财物。众人惊慌，此时农民工突然站起来大喊一声“给我住手”！然后在一张纸条上写了几行字递了过去，几个歹徒看完纸条后，竟然纷纷落荒而逃。歹徒下车后，众人都大感惊奇，以为农民工是警察或是军人。

令人没想到的是，这位农民工刚借了一大笔钱要给家人治病，如果这笔钱被抢走，全家人将走投无路。光脚的不怕穿鞋的，于是他在纸条上写下：“快滚！我是个逃犯，手里还有枪，惹火我你们全都得死！”就这样，一个衣着褴褛、遭人嫌弃的农民工智慧地吓走了一群歹徒。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

这个故事就是引出了一个名词——斗鸡博弈。说到斗鸡



博弈，大家可能会不明其意。斗鸡博弈的英文名字为Chicken Game，美语中Chicken有懦夫的意思，因此斗鸡博弈又叫懦夫博弈。这样就容易理解多了。两只公鸡狭路相逢，每只公鸡都有两种选择——“进攻”或“后退”。如果公鸡同时进攻，最后的结果只能是两败俱伤；如果一只公鸡进攻，另一只公鸡后退，则进攻的一方取得胜利，后退的一方成为懦夫；如果两只公鸡都选择后退，其结果是两者相安无事。

对于每只公鸡来说，两败俱伤是最惨烈的结果。我方进攻，对方后退是最好的结果。两者都后退是不可能的，因为谁都不想承认自己是懦夫。斗鸡博弈通常发生在棋逢对手的情况下，此时双方的各种条件都相当，所谓狭路相逢勇者胜，为了取得成功，只能选择进攻。

在这场与歹徒的博弈中，带刀的歹徒本是“进攻的斗鸡”，没想到却遇到了比他们攻击力更强的“伪逃犯”。狭路相逢勇者胜，歹徒遭遇逃犯，进攻的斗鸡变成了懦夫，最后只好落荒而逃。

## 博弈思维引发的思考

在生活与工作中，我们也会遇到这样的斗鸡博弈，该做进攻的公鸡还是逃跑的公鸡，则要就事论事了。

## 对手博弈，迂回制敌

2004 年春天，太原的一家“快客”便利店突然更名为“金虎”便利店。很快，太原的 20 多家“快客”便利店也相继更名为“金虎”便利店。几年来，“金虎”的对手有上海“联华”这样的对手，也有“唐久”、“美特好”等本地超市。最终，“联华”因“水土不服”退出，世界商业零售巨头沃尔玛进军太原。

在沃尔玛进入之前，金虎凭借本土优势，可谓是“吃穿有余”。但在沃尔玛进入后，金虎受到了极大的打击。为了找到自己与对手的差距，在沃尔玛刚开业的一个月，金虎的副总裁史泰山每天都去沃尔玛。一个月下来，史泰山成为了在沃尔玛购物最多、消费最高的顾客。通过一个月的购物体验，史泰山已经分析出了沃尔玛的优点与不足。虽然沃尔玛货物种类齐全、价格便宜，但由于是大卖场，货物放置分散，顾客需要花费很长的时间才能找到想要的产品。

遇到顾客多的时候，付款也非常耗时。在便利店 5 分钟就能解决的事，在沃尔玛需要等半小时。如果只是购买单件商品，顾客更愿意去便利店。而且，大卖场的选址多会考虑商业氛围、人口密度、高消费能力等因素，不能无限扩张。与沃尔玛这样的大卖场竞争，便利店最占优势的是大卖场覆盖不到的地方。

经过一番分析后，史泰山发现，与沃尔玛这样的巨头竞争，只能迂回取胜。于是，金虎在3个月内扩展了60多家。很快，金虎就成为了山西以及长江以北地区分店最多的连锁超市。后来，金虎还将便利店开到了沃尔玛旁边，因为史泰山相信，如果只是买一袋洗衣粉，没有人会愿意去沃尔玛耗半天的时间。结果，这家开在沃尔玛旁边的金虎营业额急剧增长。

## 从博弈角度分析，看问题更透彻

金虎与沃尔玛的竞争就是一场斗鸡博弈，当遇到沃尔玛这样实力雄厚的劲敌时，金虎又该如何应对呢？沃尔玛强力进军太原，不可能后退，金虎如果后退，只能将市场让给沃尔玛，自己退出。如果选择进击，金虎也并非沃尔玛的对手。



经过一番分析，既然不能硬碰硬，史泰山决定走一条迂回制敌之路。他每天去沃尔玛“取经”，学习对方的优点，发现对方的不足。经过仔细分析，史泰山决定避其锋芒，全面覆盖沃尔玛涉及不到的区域，后来更是将金虎直接开到了沃尔玛的旁边，分其一杯羹。

## 博弈思维引发的思考

当企业遇到强敌时，硬拼的话，还未伤敌，就已先伤己，迂回制敌才是正确的选择。生活中，我们也会遇到这样的情况，当对手的实力远远强过自己时，切忌不要针尖对麦芒，最后落得两败俱伤的下场。有时候，调整自己心态，走另一条路才是正确的选择。



# 以退为进，退是手段， 进才是目的

“功夫皇帝”李连杰初到好莱坞时，很不被人看好。好不容易有一家公司愿意给李连杰一个出演机会，片酬仅有 100 万美元，而且还是一个反派角色。李连杰十分犹豫，说要再考虑一下。当李连杰同意出演时，对方却将片酬降到了 75 万美元。

而当时的李连杰已经是东南亚电影市场最耀眼的明星了，却遭到这样的对待。尽管十分难受，李连杰还是决定出演。但没想到，对方又将片酬降到了 50 万美元。算上律师、经纪人、宣传公司、税费等各项费用，50 万美元几乎不剩什么。李连杰知道，好莱坞最看重的是演员的票房号召力，只要有出演的机会，即使片酬比 50 万美元还低，他也要演。这一次，他爽快地答应了。

就这样，李连杰拍摄了他的第一部好莱坞影片《致命武器 4》。尽管片中云集了众多大腕明星，但在首映当晚，李连杰就获得了 7.5 分的评分，在演员排行榜中居于第二位。第二天，电影公司的老板更是亲自登门，拜访李连杰，请李连杰当下部电影的主演。当李连杰出演第四部好莱坞电影时，片酬已经升到了 1700 万美元。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

从出演反派、接受50万美元的低片酬到成为好莱坞主角，享有1700万美元的高片酬，李连杰走的是一条以退为进的博弈之路。初到好莱坞，没有机会，片酬低得可怜，李连杰都没有放弃，更没有恼羞成怒，直接打道回府。他坦然接受了一切，抓住眼前的机会，去证明自己的实力。最后，终于成为好莱坞具有极强票房号召力的中国演员。

来到好莱坞的李连杰就像是斗鸡博弈中的斗鸡，他没有机会进攻，更不能选择后退离开。当出演的机会少得可怜时，他会抓住每一个机会。不明就里的人以为这是一种退让，却不知这一步的退让是为了更好地前进。只有抓住机会，才能向大家证明自己，李连杰的目的就是向那些不看好自己的电影公司证明自己的价值。他用以退为进的方式，成功进入了好莱坞。

## 💡 博弈思维引发的思考

生活中，我们经常会遇到这样的事，双方争斗，互不相让，最后两败俱伤。就像是一对恋人吵架，谁也不肯向后退一步，最后落得劳燕分飞。其实，有的时候，选择退让才是最明智的选择。服个软，认个错，看似是一种让步，但却更易达到目的。这就是以退为进的妙处所在，退让只是手段，前进才是目的。

# 主动向强敌示弱

一位记者前去采访一位政治家，目的是得到与他相关的丑闻资料。这位记者还没来得及开口介绍自己，政治家就说：“时间很充裕，我们可以慢慢聊。”政治家这种亲切从容的态度让记者感到十分意外。很快，仆人端来了咖啡。政治家端起咖啡喝了一口，立刻喊道：“啊，好烫！”咖啡杯没有放好，滚落到了地毯上。等仆人清理过地毯后，政治家开始抽起了香烟。只是，他不小心将香烟拿倒了。

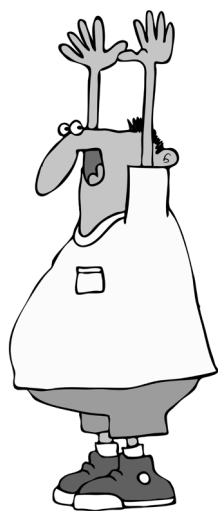
记者看到后，连忙提醒政治家说：“您的香烟拿反了。”政治家听到后，忙将香烟换过来，没想到，又不小心碰翻了烟灰缸。看到政治家出了一番洋相，记者原来那种想要质问政治家的情绪不知不觉消失了，甚至还产生了一种亲近感。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

看到这样笨手笨脚的政治家，你一定会感叹：这不是一个政治家应有的水准。但面对一个来势汹汹，想要通过采访来获取丑闻资料的记者，这位政治家用自己的洋相轻松化解了这场

危机。政治家与记者就像两只针锋相对的斗鸡。作为实力较强的一方，要想让对方放松警惕，最好的方法是在对方面前暴露自己一些无伤大雅的缺点，在无形中告诉对方，自己并不是一个完美的人。

在斗鸡博弈中，如果自己的实力强于对方，要学会适度退让，向对方示弱。如果一味地冒进，只会激怒对方，做出两败俱伤的极端行为来。示弱可以是接触时推心置腹的交谈、幽默风趣的自嘲，也可以在大庭广众之中以己之短，衬人之长。这种示弱能使对方放松对你的警惕，不与你为敌。



## 博弈思维引发的思考

日常生活中，在与人交往时，我们要学会恰当地示弱。例如，如果自身地位较高，可以向地位低的人展示自己的学历，告诉对方我们都是平凡的人。如果自身成功，则要多讲述自己的失败经历、生活的烦恼，告诉对方成功不易、成功者也有烦恼。如果遇到经济状况不如自己的人，可以适当诉说自己的难处，如身体欠安、工作中问题诸多等，告诉对方“家家都有本难念的经”。

真正有智慧的人，该懂何时示弱，如何恰当地示弱。有才而不外露，有权而不压人，才是为人处世的最好方法。

# 切忌畏缩不前， 切记勇者制胜

战国时期，秦国准备攻打韩国，驻军于阨与。赵王想要派兵救援，于是分别召见了大将廉颇和乐乘，二人皆回答说道艰路远，难以救援。赵王又问赵奢，赵奢回答说：“阨与的确路远地狭，狭路相逢勇者取胜。”赵王于是派赵奢带兵去救阨与。赵奢带兵离开赵国都城邯郸后，就在距邯郸三十里外的地方安营扎寨、加筑壁垒，放出不会救援阨与的烟幕弹给敌军。果然，秦军的细作来探后将这一消息报告给了秦军，秦军将领以此判断赵国放弃了阨与，认为自己能够轻松占领阨与。结果，秦军的细作刚把这个消息报告给秦军将领，赵奢就下令让士兵卸下沉重的盔甲，轻车简行，用两天一夜的时间赶到了阨与。随后，赵奢又在军士的建议下，先行占领有利地势，大败秦军。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

阨与之战是秦军与赵军狭路相逢的一次战役，同时也是一次多名赵国大将都不看好的战役。两军如同狭路相逢的两只斗

鸡，彼此势均力敌，一旦发起攻击，伤亡都会十分惨重。双方之中，谁有勇气发起攻击、拼死作战，谁就占有更大的取胜机会。这就是典型的斗鸡博弈。在这场博弈中，考验的不仅有军事、兵法，还有心智与勇气。如果赵奢从一开始就像廉颇、乐乘那样持怀疑态度，认为难以取胜，就算他是擅长用兵的军事家，也很难取得胜利。由此可见，两军对阵时勇气的重要性。

没错，狭路相逢，考验的就是勇气。这种勇气不仅适用于战争中，在日常的生活工作中，我们也会遇到很多类似的情况，需要凭借超人的勇气打败对手，取得胜利。例如，现在公司里有一件十分有挑战性的工作，老板承诺完成这项工作的人可以晋升为主管。这样的升职机会是人人求之不得的，但你有一个与自己不相上下的竞争对手，你会怎么办？是勇敢接受、先对手一步完成工作，还是在困难面前畏畏缩缩，将大好的机会拱手让人？相信没有人选择后者。

## 博弈思维引发的思考

机会稍纵即逝，与对手狭路相逢时，切记勇者制胜。然而，也不要忘记这里的“勇者”还要头脑聪明，因为在这个比拼智商的时代，有智慧的人更能够轻松地赢取未来。因此，在狭路相逢的时候，一定要拿出你的勇气和智慧！



# 向竞争对手“求助”


1860 年，林肯在与萨蒙·蔡斯的博弈中取得胜利，当选为美国第 16 任总统。然而，就职后，林肯却做了一个令多数人都无法理解的决定——邀请在大选中落败的萨蒙·蔡斯出任政府的财政部长。这自然引发了多数人的质疑，萨蒙一直以来都是林肯的竞争对手，处处与林肯作对。尽管众人十分不解，林肯还是坚持自己的决定。

后来，林肯告诉大家：“正是因为萨蒙是一只厉害的马蝇，我们才更要感谢他，他的存在能够激励我们不断进步。”没错，强大的对手培养强大的自己。林肯总统就深谙此理，在与萨蒙的大选博弈中，他取得了胜利；就任总统后，他将对手放在掌握国家经济命脉的位置上，采用向对手求助的方式，激励整个白宫团队不断进步。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

林肯正是利用了博弈论中的对手博弈，让自己时刻存在危机感，从而激发出自身更大的潜力，将国家治理得更好。对手博弈中的智慧很容易理解：对手的存在会让我们产生危机感，保持警惕，不断进步。很久以前，挪威人就开始从深海中打捞





沙丁鱼了，但还没等回到港口，打捞上来的沙丁鱼就全部死在船上了。只有一个打鱼人能够把沙丁鱼活着带回来，很多渔民都问他是如何做到的。原来，这位打鱼人是在放沙丁鱼的鱼槽里放入了它的天敌——鲑鱼，鲑鱼进入鱼槽后就开始疯狂地追逐沙丁鱼，为了活命，沙丁鱼逃跑的过程中会一直保持跳动，就这样沙丁鱼活着从深海处回到了港口。

从这里我们可以看到，打鱼人也是通过智慧地利用沙丁鱼的天敌鲑鱼，促使沙丁鱼调动全身的活力，存活了下来。当鱼槽里没有敌人时，沙丁鱼选择“乖乖等死”；当鲑鱼进入鱼槽后，沙丁鱼却活了下来，致命的天敌在这里变成了救命稻草。

对手既是压力，更是动力，向对手“求助”并不是一件坏事。对手的存在不但能够使我们保持斗志，更能激励我们不断进步。

## 博弈思维引发的思考

古往今来，聪明的人都会为自己保留一个强劲的对手。对手可能会给我们致命的打击，但没有对手才是更致命的，缺乏对手会让自己陷入自我满足的怪圈，停滞不前。可见，对手不但能让我们致命，也能救命。你与你的对手是怎样的关系呢？


## 规避风险的不二法则

在美国华尔街一家银行的贷款部柜台前坐着一位颇有派头的老人，这位老人穿着高档的西装、皮鞋，戴着名贵的手表，手里提着一个昂贵的公文包。贷款部经理据此判断，老人来到这里会为自己带来一笔大业务，但老人说只需要借 1 美元。

贷款部经理再三确认后，虽然不解，但仍为老人办理了 1 美元的贷款业务。办理过程中，银行需要老人提供担保，证明具有还款能力。老人从昂贵的公文包里取出了厚厚一沓股票、国债、债券等票据作为抵押，贷款部经理清点了一番，这些票据价值 50 万美元。手续办理完后，贷款部经理再次询问老人如此有钱，为什么只借 1 美元。老人却回答道：“我是来这里办事的，随身携带这些票据十分不便利。因为附近金库的保险箱租金都十分昂贵，以借款的方式将这些票据寄存在这里是最保险的方式了。所以，我只需要借 1 美元。”

### 从博弈角度分析，看问题更透彻

相比于花费昂贵的租金，将 50 万美元的票据放到金库的保险柜中，老人的做法简直令人咋舌。没错，这位老人只花了 1 美元，就将 50 万美元存进了银行最安全的保险柜中。而且，除



除了需要支付1美元的利息外，无论存多久，老人的50万美元都十分安全。老人在这场博弈中，显然运用了“智猪博弈”中的“搭便车”智慧。虽然老人有钱，但是他保护自己的钱财的能力弱，相当于“小猪”，而银行有良好的保护措施，能够帮助老人保护钱财，相当于“大猪”。考虑到这一点，老人花费1美元，成功地搭上了银行的“便车”，保护了自己的钱财。同时，这就是一种高明的转嫁风险方式，如果老人在携带这些票据的过程中发生意外，导致票据丢失，所有的损失都需要老人自己承担。而将这些票据放到银行后，一切风险就全部都转移到了银行身上。

同样的，谈判过程中，通过转嫁风险的方式来规避风险也是谈判高手们惯用的伎俩。为了规避自身的风险，降低己方可能出现的损失，双方都会极力地将自身的风险转嫁到对方身上。听起来，将己方可能出现的损失转移到对方身上，让对方替自己买单的做法并不地道，但无商不奸，任何一方都不希望自己的利益受到损失。因此，在谈判的过程中，一定要做到谨慎细致，即使不把自身风险转移到他方身上，也要小心自己成为对方风险的买单人。

## 博弈思维引发的思考

如果想在博弈中胜出，将风险转嫁给对方，很重要的一点就是要巧妙地布局，使自己胜出，同时也要谨防对方的陷阱，识破其种种计谋。

# 以柔克刚，以弱制强

法国作家拉·封丹曾写过这样一则寓言：寒冷的北风遇到了温暖的南风，北风叫嚣着说我比你厉害，我能够用自己强劲的风力刮掉行人的衣服。南风说我也不差，我们可以比赛。北风率先登场，它发挥出自己最大的威力，寒风呼啸，人们冷得不断裹紧自己的衣服。北风败下阵来，它想自己都做不到，南风一定也做不到。轮到南风上阵了，它刚开始只是微微地吹，人们觉得舒服极了。慢慢地，南风给人们带来了无限温暖，人们开始拉开衣服，享受温暖的南风了。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

这则寓言又被称为南风效应，强劲的北风费尽心力都做不到的事情，南风轻轻松松就做到了。这是因为南风比北风更加了解人心，它知道寒冷、强硬会让人们筑起心墙，而温暖却让人敞开心扉。从博弈论角度分析，双方的博弈就是信息博弈，南风和北风掌握的信息的不对等导致了两种不同的结果，最终信息掌握全面的南风胜出。另外，在这个过程中，掌握了足够信息的南风采用的方法也值得我们借鉴——柔能克刚，弱能制强。

中国的太极拳与日本的柔道也是同样的道理，二者都是运用以柔克刚、以弱制强的方法，以自身的优势化解对方的招数。在博弈场中，如果一方处于优势，另一方处于劣势，此时处于劣势的一方除了要积极地搜集信息了解对手外不妨采取以柔克刚的方式，进行博弈。日本的汽车公司就是这样打开美国市场的。

在与美国汽车公司的博弈中，可以说双方都掌握了大量的信息，做足了功课，然而日本汽车公司先是以弱者的形象出现，避其锋芒，积蓄自身力量。等到1980年时，日本汽车年产量已超千万辆，取代美国，成为世界第一。此时，日本汽车业无疑成为了美国汽车业的劲敌，被要求限产。日本方面保证遵守承诺，却将汽车生产工厂直接搬到了美国的肯塔基州和加利福尼亚州，让日本汽车变成了“美国车”，顺利进入美国市场。对此，美国政府又尝试通过多种手段，提高日本在美企业的生产成本，聪明的日本汽车商又将企业迁到了美国与墨西哥的边境处，一方面雇佣墨西哥的廉价劳动力，一方面又钻足了美国法令的空子。



这一过程中，日本汽车商与美国汽车商、美国政府等进行了多次博弈。面对本土的美国汽车、美国政府，日本汽车这个“外来户”应该很难占到好处，但聪明的日本汽车商却屡屡在博弈中占得上风，其原因就在于善于利用自身长处，做到以柔克刚，以弱制强。

### 博弈思维引发的思考

在面对强大的对手时，不要乱了方寸，而是应该静下心来认真地观察、搜集信息、分析对手的状况和一举一动，找出对方的缺点，同时利用自己的长处取胜。

PART

9

# 信息博弈， 谁能笑到最后



## 若想不上当， 先要掌握最真实的信息

一天，一位古董商四处闲逛时，刚好路过一家小商店。店门口一只可爱的小猫正在喝奶，不过吸引古董商的可不是这只小猫，而是小猫用来喝奶的一个碗。这个碗长期经太阳曝晒，已经完全看不出它本来的样子了。但锐利的古董商还是一眼断定，这个碗绝非凡品，想要独家收藏这个碗。

古董商没有直接说想要买碗，而是称赞了喝奶的小猫，提出买猫的请求。店主人爽快地说道：“40 美元。”花 40 美元买一只猫固然很贵，但考虑到自己的真实目的，古董商还是掏出了钱。成交后，古董商看似不经意地说了句：“你一直都用这个碗喂猫，小猫已经习惯了，不如把它送给我吧！”古董商自以为稳操胜券，没想到店主人却斩钉截铁地回答道：“猫你已经买走了，但碗却不能送给你。你知道我用这个碗已经卖出去多少只猫了吗？远的不说，在你之前，这周我已经卖出去 11 只猫了。”听到这里，古董商才恍然大悟。



## 从博弈角度分析，看问题更透彻

我们知道，在信息博弈中，掌握信息更全面的一方通常会获胜。在这个信息博弈故事中的古董商以为店主人不识宝贝，将一个价值不凡的古董碗作了喂食小猫的器皿，于是借买猫之名，企图从店主人手里低价买到碗，却不曾想店主人早已洞悉一切，只是装作不识货，让自己上了当。在古董商与店主人的博弈中，古董商凭借自己锐利、专业的眼光，以为自己是获取信息更多的一方，展开了与店主人的博弈。

然而，实际上，店主人不仅知道这是一个古董碗，更知道古董商买猫的目的就是为了得到碗。因此，二者之中，店主人才是掌握信息更多的一方。也正是因为如此，他才敢狮子大开口，将一只小猫的价格喊到了40美元。事实上，如果古董商足够谨慎，当店主人报出40美元的价格时，古董商就该有所察觉店主人可能已经知道这是一个古董碗。如果他获取了这一信息，也就不会再花40美元的冤枉钱买一只猫了。

双方谈判，掌握信息更多的一方更占有优势。我们不得不感叹店主人的聪明与智慧，他将自己伪装成一副暴殄天物的样子，凭借自己掌握的信息，卖出了一只又一只“昂贵的猫”。反观古董商，他的失误在于他掌握的信息不够多，却以为已经足够多了，最后也只能愿赌服输了。

## 博弈思维引发的思考

现在社会上的骗子很多，有不少人上当，其实并不是骗子聪明，也不是被骗的人愚笨，这里的关键是谁能够掌握对方更多的信息。掌握更多信息的一方往往会得到谈判的筹码，可以根据这些信息做好谈判准备。因此为了防止被骗，我们一定要提高警惕，多方了解情况，谨防被骗。

# 摸清底牌好上阵

一家文化出版公司准备发行一套印刷品，消息发出后，一家经营商务卡的公司打来电话说想要与主管谈一谈，问能否在即将发行的印刷品上贴上他们的商务卡。听到对方的要求后，发行主管非常高兴。自己不用增加任何成本，还能赚取一笔额外的广告费，何乐而不为呢？根据以往的行情，基本可以获得一两万元的广告费。但发行主管对这家公司及其负责人的权限十分了解，便大胆报出了八万元的价格，对方很是吃惊，双方就价格展开了谈判。

几番讨价还价下来，发行主管仍然坚持最少七万元。见此，对方负责人表示：“我们公司很想和贵公司合作，但贵方的价格太高，已大大超出了我老板的预期，我是没法交差的。”听到对方这样说，发行主管淡然地回答道：“张总，您太谦虚了，我知道这项业务一直由您负责，只要您同意，我们的合作也就成了。而且，这套印刷品肯定会给贵公司带来不小的利润，绝对是值得的。”发行主管这样说，对方坦言道：“我们也是看中了贵出版公司的产品，而且实不相瞒，我能做主的只有四万元，而您的报价实在太高了！”

在接下来的谈判中，发行主管依旧表示出一副很为难的样子，但却开始松口了。毕竟，对方给出的四万元的广告费已经大大高于预期了。最终，双方的谈判以四万元告终。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

这又是一个典型的信息博弈。一桩一两万元的生意，发行主管却敢狮子大开口向对方开出了八万元的报价，这是因为发行主管事先不但了解行情，还全面调查了对方公司的情况，知道来与自己谈判的负责人可以全权决定这个案子，所以才会从一开始就开出了自己的最高期望。这样，在接下来的谈判中，即使对方压价，自己仍然能够获得十分丰厚的利润。而商务卡公司掌握的信息并不多，更不知道对方已经十分了解自己了，所以在整个博弈过程中始终处于劣势和被动地位。

另外，发行主管在掌握了足够的信息后，巧妙地利用“好货不便宜，便宜没好货”这一策略，提高自己的报价让对方觉得这桩生意十分值得。当然，如果报出的价格太过离谱，比如十多万元，对方会觉得这是漫天要价，也就不会有后面的谈判了。所以，谈判之前首先要全面了解对手情况，摸清对方底牌，再在这个基础上“合理”抬高价格。

## 💡 博弈思维引发的思考

全面了解对方的情况，有利于自己在博弈中占有先机，制定出有效的应对策略，无论对方出什么招都能从容应对并从中取胜。

# 酒香也怕巷子深， 登高一呼天下闻

古语有云：“酒香不怕巷子深。”意思是说如果酒酿得好，香味浓郁醉人，即使酒家是在很深的巷子里，人们也会循着香味找到。但在今天激烈的社会竞争中，酒香也开始怕巷子深。即使是像茅台这样的国酒，如果没有被人闻到，也只能寂寂无名。

1915年，中国茅台酒被带到了美国费城进行世博会展览，尽管茅台酒香，但因为外国参观者缺乏对茅台酒的了解，再加上身处世界各国好酒的重围之中，根本无人将鼻尖停留在茅台酒上。为了打破僵局，中国展销商装作无意打碎了酒瓶，结果，四溢的酒香征服了在场所有的参观者，茅台酒在当届世博会上夺得了金奖。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

尽管在信息博弈中掌握对手的大量信息容易取胜，可是有时候作为商家更要巧妙地释放出更多自己的信息给消费者，让其对自己的产品有更深入的了解，这样才能成功占领市场。正

如在这个故事中，茅台酒固然醇香，但如果没有通过打碎酒瓶的方式推销，不了解茅台酒的外国参观者又怎能为茅台酒的香味倾倒呢？如果将费城世博会看做藏酒的巷子，要让巷子外的人走进巷子，光靠酒香是不够的，还要有有效的营销手段。选择哪种方式营销，就是选择哪种方式进行博弈。而要想利用有效的营销方式将自己产品的信息传递给消费者，需要对市场和消费者的心理有足够的了解和认识。

当然，不只是酒类产品，市场中的所有产品要想为消费者所了解，成为消费者购物时的上上之选，首先要做好的就是透彻地分析市场、消费者心理和自身产品的优势，然后制定营销方式完美地展现自己，将自己推销到消费者面前。随着社会竞争的加剧，巷子变得越来越深，生产厂家与经销卖家不但要生产出优质产品，更要通过广告、媒体等各种途径，将产品广而告之，成为消费者的购物首选，才能在激烈的市场竞争中，打败同类产品，站稳脚跟。

## 博弈思维引发的思考

随着时代的发展，“好酒不怕巷子深”这种观念已经过时，商家只有努力让自己的优质产品广为人知，才能获得可观的经济效益。

# 一夜暴富的罗斯柴尔德家族

1815年6月18日，当拿破仑和威灵顿正在比利时布鲁塞尔的近郊滑铁卢决战时，英国伦敦股票交易所中成千上万的投资者们也在进行着殊死较量。赢家将获得巨额财富，输家则会严重受挫。所有人都在等待着滑铁卢战役的最终结果，如果威灵顿胜了，英国公债将飞升至顶；如果拿破仑胜了，英国公债则会跌到底端。

当英法两支大军决战时，罗斯柴尔德的情报中转站不断收到最新的战况。战事进行到傍晚时分，拿破仑败局已定，无力回天。一个亲眼目睹了这一战况的罗斯柴尔德的间谍于6月19日清晨，第一时间将消息带给了内森·罗斯柴尔德本人，知晓信息后的内森直接策马来到了伦敦股票交易所。

内森步入交易所后，立刻引起了所有人的注意，大家安静下来，观察着内森的脸色，希望能够从他那里得到一些信息。之后，内森向罗斯柴尔德家族的交易员们使了一个眼色，交易员们迅速冲向交易台，开始抛售英国公债。交易所中的其他人立刻高呼道“罗斯柴尔德知道了！”“威灵顿战败了！”紧接着，大家像疯了一样，冲向交易台，开始抛售自己手里的公债。经过几个小时的疯狂抛售，英国公债的票面价值跌至5%，已然是一堆垃圾。



内森始终冷静地看着这一切，这时他的眼睛发出一种只有经过长期专业训练的人才能看懂的眼神，这是一个完全不同的信号。罗斯柴尔德家族的交易员们立即冲向交易台，开始买进市场上的全部英国公债。等到6月21日晚上11点，威灵顿战胜的消息才传回英国。这个消息比内森的情报晚了整整一天，利用这一天的时间，内森已经赚取了20倍的金钱，这个庞大数目比威灵顿在和拿破仑数十年交战得到的所有财富都多。

## 从博弈角度分析，看问题更透彻

看到这里，你也许会觉得不可思议，惊叹内森的发财方式。但却不得不承认，在这场博弈中，信息决定一切。在这场博弈中，如果一方知晓全部信息，而另一方不知道，知晓的一方会在博弈中占据极大的优势。罗斯柴尔德家族通过提前得知威灵顿战胜的消息，从而自导自演了一场英国战败的戏，将多数人手中的财富放进了自己的腰包。由此可见，信息在博弈中的重要性。如果内森不能提前得知消息，而是像普通投资者一样默默等待政府发出的消息，罗斯柴尔德家族根本不可能在一天之中成为英国政府最大的债权人。

现代社会中，信息已经成为一种越来越重要的商品，对于国家与企业来说更是如此。如果一个国家不能全面了解他国的信息，将会在国际竞争中处处受制；如果一个企业不能了解自



己的对手，不知道客户的心理需求，就很难生产出消费者需要的产品，与行业中的其他企业进行竞争。

## 博弈思维引发的思考

不仅国家、企业需要掌握全面、正确的信息来应对挑战，强大自身，日常生活中，我们也需要尽可能多地掌握信息。例如，坐飞机、火车，我们需要了解时间、地点；买东西时，我们需要了解产品的品质与价格，这样才能与卖家有理有据讨价还价，买到物美价廉的东西。在与恋人相处时，我们要了解对方的心思，才能做到心与心之间的交流，等等。无论是何种博弈，我们都需要在博弈中尽可能多地掌握对方的信息，这样才能在博弈中占得优势，打好博弈这场战争。

# 田忌赛马

战国时期，齐国盛行着一种竞技比赛——赛马。人们还会在赛马活动中以金钱作为赌注。齐威王与田忌说好要比一场，他们把马分为上中下等进行比赛。在比赛中，因为齐威王的马要比田忌的马优秀，所以齐威王的上中下等马对田忌的上中下等马，齐威王轻松地取胜了，田忌很是失落。这时他的好朋友孙臆对他说：“我有办法让你取胜，你的马比齐威王的差不了多少，再比一次吧。”孙臆让田忌的下等马与齐威王的上等马比赛，第一场输掉了；第二场，田忌的上等马与齐威王的中等马比，田忌获胜了；第三场，田忌的中等马与齐威王的下等马比赛，田忌再次获胜。最后田忌以二比一的优势获胜。

## 从博弈角度分析，看问题更透彻

大家对于这个故事应该都不陌生，不得不说，这是一个运用博弈进行比赛的经典事例。齐威王的上中下等三种马与田忌同等级的马相比都要优秀，因此在第一场比赛中，田忌按照上中下等马的顺序对齐威王的上中下等马，三场比赛均以失败告终。认真观看比赛的孙臆发现齐威王的马并不比田忌的马

快多少，之后经过认真分析，改变马的出场顺序，进而赢得了比赛。

让我们以博弈论的角度分析一下这个经典故事，为什么孙膑能够帮田忌取得胜利呢？事实上，取胜的原因是因为孙膑知道齐威王即将要出场的马是什么等级，而不是因为布阵的原因。在了解了这样的信息后，再选择马的出场顺序，想赢得比赛就变得轻松多了。这也是博弈论中的“占优策略”。“占优策略”是说从自己的立场出发，不管对方怎么取舍，都可以防止产生最坏的结果，甚至可以达到利益的最大化。

从而可以看出，在博弈双方信息都不充足的情况下，就算是相同的行动顺序，也可能会产生不同的效果。我们需要明白的是：在博弈中，行动顺序只有在显露出某种信息时才能对后来行动者的选择有所影响，从而会对整个博弈产生影响。

## 博弈思维引发的思考

在生活中，有很多类似的竞争，竞争双方的“初始牌”是确定的。不同的是，在竞争过程中如何使用自己的“牌”，恰恰这也是能否取胜的关键点。

## 擅辩的马克·吐温为何失败

马克·吐温不仅是个卓越的小说家，他的演讲能力也非常出众。马克·吐温一生中去过很多地方，他见多识广，说话也十分诙谐风趣，再加上他那一口搞怪的南方口音，听他说话的人常常会笑得前仰后合。

有一次，马克·吐温正在一个小镇上演讲，当地一个年轻人不服马克·吐温，于是找他打赌说，只要马克·吐温能把镇上的一个老头逗笑，就输给他一笔钱。马克·吐温自信自己能够做到，就答应了年轻人。

演讲当天，马克·吐温发现在第一排的中间，果然坐着一个秃顶的老头。为了逗笑老头，马克·吐温讲了一个又一个精彩的段子，他边讲边观察老头的反应，在场的人无不为了马克·吐温的口才倾倒。然而，直到演讲结束，老头也没有笑过一次。

马克·吐温懊恼极了，他对自己的口才充满自信，场下的观众也笑得前仰后合。他怎么也不明白老头为何不笑。最后，马克·吐温找到同他打赌的年轻人询问，年轻人回答到“因为他是一个聋子，他的耳朵四年前就听不到任何声音了。”

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

读到这里，你也许会觉得不公平，这个年轻人怎么能让马克·吐温去逗笑一个聋子呢？是啊，一个再舌如繁花的人，也不可能逗笑一个聋子。这就是一个典型的信息不对称博弈案例。马克·吐温口才绝佳，自认为可以将任何人都逗笑。年轻人知道了马克·吐温这一想法，于是和他打赌。可是马克·吐温根本不了解对方，对这场博弈的对手情况更是一无所知，当马克·吐温不了解对方，而对方完全了解马克·吐温时，就注定了马克·吐温的失败。

由此可见，双方博弈，要想在博弈中取得胜利，获取信息至关重要。由于博弈无时无刻不存在，我们需要学会获取信息、描述信息，并利用自己已经获取的信息扰乱对方的视线，让对方认为他才是获取信息更多的一方，从而在博弈中获得最大收益。

## 💡 博弈思维引发的思考

生活中，多数信息都是不完全信息博弈。尽管人们已经知晓了信息对于博弈胜败的重要性，但仍旧很难做到充分了解信息。再加上，信息本身具有的不确定性，如何在众多信息中挑选出真正有用的信息，也需要谨慎判断。

# 毛驴为什么会被老虎吃掉

“黔驴技穷”是一个家喻户晓的成语。它讲述的是一头小毛驴和一只大老虎在信息不对称的条件下，毛驴率先对近旁的老虎采取行动也就是大吼，它其实是在给老虎传递假信息，那就是：我其实很生气，我也很恐怖。老虎在接收到这种假消息的时候，虽然大吃一惊而远远地跑开，可毛驴毕竟不太了解老虎，它不清楚作为百兽之首的老虎是不会善罢甘休的，老虎仍然将毛驴看成自己的晚餐，于是采取进一步的行动。老虎接近它，不断碰触冲撞毛驴。然而这时的毛驴依然如故，使用虚假的策略，用出最后的绝招，用蹄子踢老虎。这时，老虎很高兴，由于它已经获得了足够多的信息，摸清了对方的真实实力，其实也不过尔尔。最后，毛驴自然逃脱不了成为老虎晚餐的悲剧命运。在故事中，毛驴就是不理智的象征，不明白躲避的哲学，而是朝对方传递假消息，它不清楚谁才是信息的强者，更不清楚在强者面前应该采取怎样的策略。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

其实，毛驴和老虎的博弈在本质上属于一种不完全信息动

态的博弈，而信息的多寡则是这场博弈的关键。下面就让我们一起分析一下，在这场博弈中，拥有信息的多少带来的种种可能：

第一种：当毛驴拥有的信息多而老虎拥有的信息少时，老虎选择逃跑；

第二种：当毛驴拥有的信息与老虎拥有的信息一样多时，双方僵持不下；

第三种：当毛驴拥有的信息少而老虎拥有的信息多时，毛驴被吃掉；

第四种：当毛驴拥有的信息与老虎拥有的信息一样少时，双方僵持不下。

据分析，我们知道，毛驴作为信息的弱者，它最好的策略就是在对老虎有个全面的了解后再采取行动。假如率先行动，就一定要有效的信息作支撑，而如果贸然行动只会走到被吃掉的地步。由此可知，由信息不对称导致的劣势，差不多是所有人都有可能面对的困境，且会无意识地掉进去。那么，问题来了，在面对信息不对称造成的困境时，我们应该如何博弈呢？

### 1. 用假信息迷惑对方

毛驴在知晓老虎要吃掉它之前，采取了用假信息迷惑老虎的策略，虽然老虎之后通过不断掌握毛驴的真实信息，弄清了



毛驴的真实实力，并最终吃掉了毛驴。但毋庸置疑的是，毛驴使用这种方法为自己争取到了搜集信息和逃走的时间。

## 2.在采取行动之前尽量搜集有效信息

为了从困境中逃脱，我们就应该在采取行动之前尽量搜集这种有效信息。我们当然不清楚以后将会出现何种困难，但你搜集到的有效信息越多你就越有做出正确选择的可能。

信息的多寡往往是决定博弈成败与否的关键。于是，想要获得最终的胜利，你就需要尽可能多地搜集有效的信息，需要认真观察，努力思考。



## 博弈思维引发的思考

在博弈中，获取信息更全面、更准确的一方更占据优势。除了搜集信息，我们还要学会辨别信息。我们也可以释放出虚假信息，来迷惑对方，让对方不敢轻易下手。



# 做最坏的打算， 做最好的准备

一位妻子想要一枚钻戒作为生日礼物，但考虑到丈夫的经济状况，她对丈夫说以后都不要再给自己买生日礼物了。丈夫十分不解，以为自己惹妻子不开心了。一再追问下，妻子才说出想要拥有一枚钻戒，希望丈夫能够把买生日礼物的钱攒起来，等到钱足够多的时候买给自己。结果，生日当天，妻子就收到了丈夫送的钻戒。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

故事中的妻子在与丈夫进行的这场信息博弈中成功地利用自己掌握的信息——对丈夫的了解和对情况的透彻分析，赢得了博弈。在与丈夫的“谈判”中，妻子可谓是做了最好的准备，她从多个角度对这件事情进行了分析，她先告诉丈夫自己不要生日礼物，在丈夫的不断追问下，才表示想要丈夫把钱攒起来，等到有钱时可以给自己买一枚钻戒。同时，她也做了最坏的打算，那就是遭到丈夫的拒绝，收不到钻戒。因为能否收到钻戒，本就不是妻子可以控制的。丈夫可能会听话攒钱，不

仅没有买钻戒，也没有买鲜花等礼物；也可能像往常一样，依旧只是买了普通礼物。实际上，妻子早已想到了这两种结果，并打算无论什么结果，都坦然面对。当然，丈夫没有让妻子失望，生日当天，他给了妻子一个很大的惊喜。

在博弈中，掌握了最多的信息并制定好策略后做最坏的打算，不但能缓解人的紧张感，还能促使人为实现目标做更好的准备。这样，即使面对最不利的情况，也能做到处变不惊、冷静应对。无论是在谈判中，还是日常生活中，我们都有必要做最坏的打算。如果常常抱有最好的希望，当事情没有朝着自己所希望的方向发展时，就会受到打击。也许有人会觉得既然做了最坏的打算，无论怎么做都达不到目标，努力也就没有了意义。实际上，当你已经做了最坏的打算，更应该无所畏惧，努力地去拼搏。“光脚的不怕穿鞋的”，没有什么会比这更糟糕了。

同时，因为已经做了最坏的打算，为了避免最坏的情况发生，你会尽力做最好的准备。当你的准备足够充分时，再加上破釜沉舟的心态，还有什么做不到的呢？

## 博弈思维引发的思考

做最坏的打算并不是在否定自己的能力，也并不能表明自己不自信，这只是一种心态，可以让你更睿智、考虑问题更全面，进而在博弈中更占优势。

# 知己知彼，百战不殆

春秋时期，楚文王死后，他的弟弟楚国令尹公子元，为了将其嫂文夫人占为己有，用尽了各种办法，但都未能博得美人一笑。听说文夫人喜欢能够建功立业的男儿，公子元决定带兵攻打郑国，以此来显示自己的才能。公元前66年，公子元亲率600乘兵车，朝着郑国进发了。公子元凭借强大的军队，一路上所向披靡，连克郑国好几座城池，兵临郑国国都。

郑国势弱，都城内的兵力更是空虚，根本无法阻挡楚军。眼看破国在即，郑国群臣慌乱，有人建议求和，向楚国缴纳年赋；有人请求决一死战；也有人提出坚守城池、向他国求援。此时，上卿叔詹说：“楚国来势汹汹，恐怕不会接受求和；死战的话我国兵力虚弱，不能与之一战。此刻唯有坚守城池、等待救援可行。齐国与我国素有盟约，我国有难，齐国定会出兵相助。”

“而且，听说楚国令尹公子元爱其兄嫂，此次伐郑只是他用来讨好美人的计谋，相信他一定十分害怕失败。如果我们大开城门，城内一切如常，敌人一定以为我们事先设下埋伏，不敢贸然进攻。”郑国国君采纳了叔詹的建议，一边派人赶往齐国求援，一边吩咐人大开城门，让百姓正常生活。果然，当公子元到达郑国都城看到这样的景象时，很是不解，他担心城内有诈，不敢发兵侵城。犹豫了几天后，听到齐国连同鲁宋两国，一起发兵解救郑国，想想自己已经夺取了郑国多座城池，建功立业的目的已经达到，就撤回楚国去了。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

读到这里，我们不得不佩服上卿叔詹，他凭借着自己对楚国令尹公子元的了解，不费一兵一卒，就成功让楚国退了兵，挽救郑国于危亡之中。两国交战，郑国处于劣势，一场楚国占上风的零和博弈，叔詹却凭借一己之力，扭转了局势。正是因为他提前知晓了公子元发兵郑国的目的，才能提出固守城池、等待救援的建议；更能想到用最简单的“空城计”来迷惑敌人，使敌人不敢贸然进攻。可谓，知己知彼，百战不殆。

实际上，不只在战争中需要做到知己知彼，在企业发展中，也需要知己知彼。如今社会经济飞速发展，市场竞争也日益激烈，如果一家企业想在这个竞争激烈的大环境中生存下去，一定要对自身有一个清醒的认识，同时也对竞争对手了如指掌，这样才能在社会中发展。对于企业的经营者来说，在制定企业规划或者开始某个项目之前，一定要对同行做一些调查，通过分析市场找到有利的因素并在以后的经营中掌握先机，在整个行业的竞争中占得头筹。

## 💡 博弈思维引发的思考

在关注对手的一举一动时，不要忘了十分重要的一点——一定要看懂对方为何有这些举动，挖掘出其背后的原因，否则只会造成盲目行事、精疲力竭，既浪费了资源又未能达到目的。

PART

10

# 营销博弈， 强弱相宜的平衡之道

# 自相矛盾的连锁店悖论

一位公主和一个贫穷的小伙子相爱了，国王知道后非常生气。他将这个小伙子带到了斗兽场，告诉他这里共有十扇门，一头狮子就藏在小伙子想不到的一扇门后，他必须一扇一扇地打开门，赤手空拳杀死狮子。听完国王的话后，小伙子分析道：既然狮子是藏在一扇我想不到的门后，肯定不在第一扇门后，第二扇门是我应该打开的第一扇门，如果狮子藏在这里，我也不会意外，所以它也不会藏在第二扇门后；以此类推，从第三扇到第十扇门都不会有狮子。分析完后，小伙子大胆地打开了每一扇门，但当他打开第六扇门时，遇到了狮子，手无寸铁的他被狮子咬死了。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

从博弈的角度来看，小伙子的分析很正确，但狮子确实存在，这就是悖论。在经济学中，有一种很常见的悖论，叫做连锁店悖论。在这一理论中，可信的人类行为出现了与博弈理论的不一致。就像上文中小伙子推测的十扇门后面都没有狮子一样，实际上，每一扇门后都可能狮子，并且只要有一扇门后出现了狮子，后面的门都不必再打开。

在连锁店悖论中，假定垄断者甲在不同城市开了20家连锁店，每一家连锁店都存在有潜在的竞争者，每个竞争者仅有一次进入市场的机会。竞争者有进入和不进入两种选择，如果竞争者选择进入，垄断者则有默许和打击两种选择。如果选择默许，垄断者无需耗费任何成本，但其垄断地位会受到冲击；如果选择打击，垄断者需要耗费一定的财力物力。

假定只有20个潜在的竞争者，因为垄断者是理性人，打击第20个竞争者不会产生任何效用，所以垄断者会默许第20个竞争者的进入。而倒数第二个竞争者分析垄断者的选择后，也会选择进入市场。以此类推，由于垄断者始终采取默许的态度，每一个竞争者都会选择进入市场。

但如果垄断者在第一个竞争者进入市场时就进行打击，在这种震慑作用下，其他潜在的竞争者都会选择不进入市场，这样垄断者仅花费较低成本就阻止了所有潜在竞争者的进入，这样看来，当第一个竞争者进入市场时，垄断者应该选择打击。由于两种推理的结论是矛盾的，所以这一理论被叫做“连锁店悖论”。

## 博弈思维引发的思考

实际上，连锁市场中总会有潜在竞争者的存在，他们要求进入市场。垄断者为了保护自身的长远利益，往往会选择牺牲部分利益，允许竞争者进入一些少数市场，以保证多数市场不被进入。



## 促销活动真的实惠吗

三八妇女节到了，各大商场都开展了很多优惠活动。看到商场里标示的“消费满 300 元，赠送 150 元礼品”，李女士决定购买两件内衣，自己一件，送母亲一件。一件内衣标价 168 元，两件的价格是 336 元，李小姐想自己花 336 元还能再得到价值 150 元的礼品。如果将 150 元的礼品换成购物券，李小姐只需再多付 18 元，就可以买到三件衣服，平均每件价格 118 元。

然而，当李小姐结账时，销售人员却对李小姐说，购买两件衣服可以享受七五折的优惠，只需付 252 元，每件衣服平均 126 元。但由于消费未达 300 元，李小姐不能获得 150 元的礼品，必须购买三件衣服才能享受 150 元的礼品，如果李小姐将 150 元的礼品换成购物券，只需再付 18 元，就可以买四件衣服，平均每件衣服 130.5 元。

### 从博弈角度分析，看问题更透彻

促销活动显然是商家和消费者之间进行的一场信息博弈。在这场博弈中，了解消费者图便宜心理的商家占据优势，而对商品的价值和价格并不十分了解的消费者处于劣势。当商家打



出促销的招牌后，消费者由于缺少信息或者受到名目繁多的低价活动的诱惑，无法做出正确的判断，很容易不认真计算和思考便大量购买商品，输掉博弈。在这个故事中，如果不仔细计算，李小姐很可能就会被销售人员的优惠加优惠搞晕——买两件享七五折优惠，买三件赠送150元礼品，再加18元可以三件变四件。但计算过后，我们会发现销售人员建议的最优惠的买三件赠150元礼品的方式是最不合算的。而且，李小姐只需要买两件衣服，完全不需要多花钱去买第三件。很多时候，我们也会像李小姐一样，在销售人员的大力忽悠下，购买了一大堆自己并不十分需要的东西，却并没有得到应享的优惠。



生活中，商家经常会打出各种“促销”活动，诸如，超市、商场过年过节大促销、火遍全网络的“双十一”“双十二”，等等。通常，消费者都有贪图便宜的心理，每当商家推出各种促销、打折活动时，消费者都会竞相抢购。一般情况下，除了“原价 $\times\times\times$ ，促销价 $\times\times\times$ ”外，商家们又发明出了多种吸人眼球、勾人心魄的促销方式，如“44元当99元

花”“满199减100”“满 $\times\times\times$ 包邮”“买两件打七五折”，等等。乍一看，这些促销手段的确大大利于消费者，但事实真的是这样吗？

要知道，商家的一切手段都是为了获得最大利益，所有看似优惠的方式都是商家经过精心计算得出的，其中绝大多数优惠实际上都并不优惠。他们只是利用了博弈中的信息不对称和消费者的心理，来扩大自己的收益。作为消费者，我们一定要擦亮眼睛，保持头脑清醒，不要輕易被所谓的优惠欺骗。

## 博弈思维引发的思考

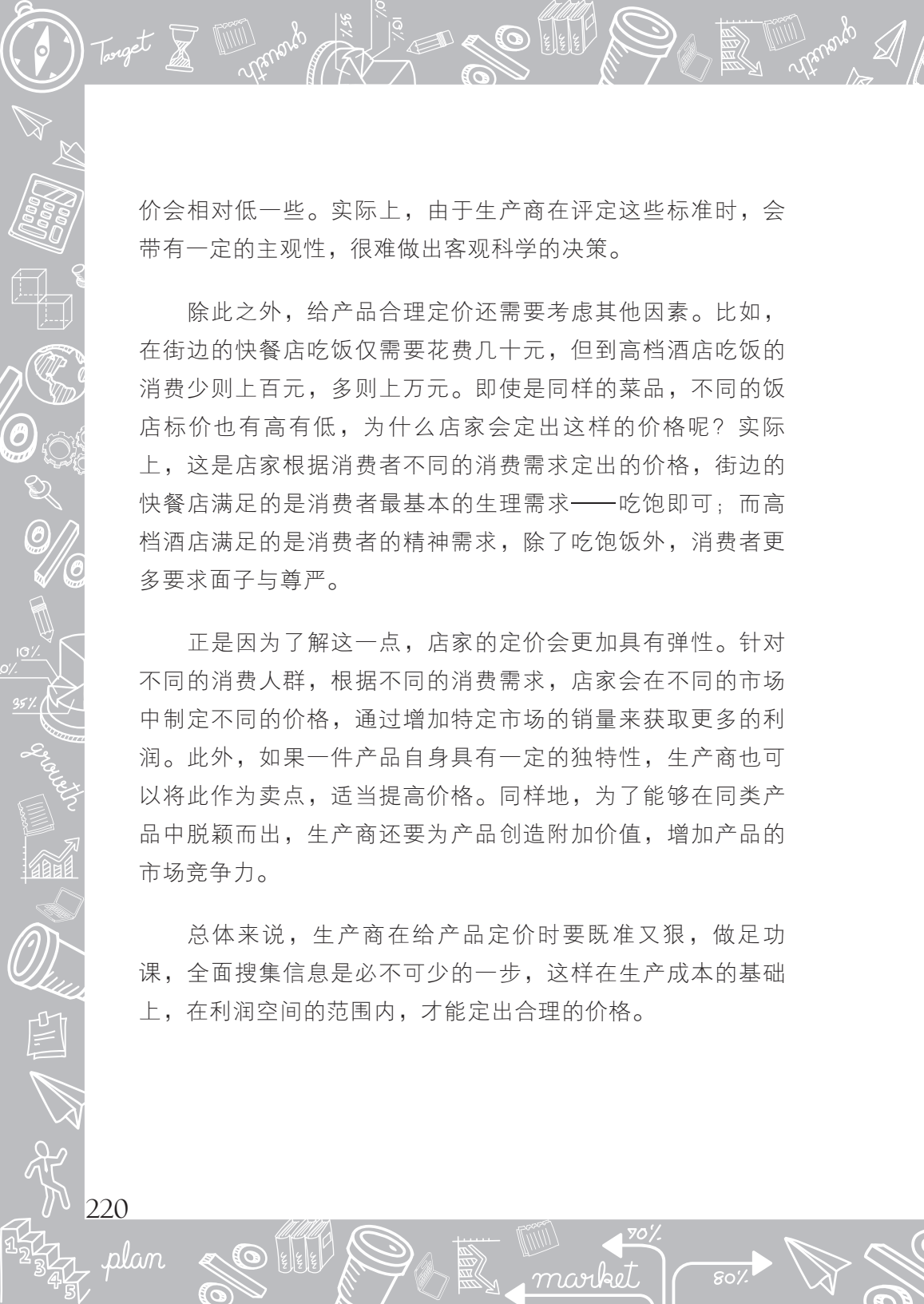
商家永远都比消费者精明，消费者在看到商场搞活动的时候，一定要认真对比，看看是否值得买，更重要的是确定自己是否需要这些物品。

# 价格定位既要狠又要准

给产品合理定价一直是令生产商大为头疼的一件事情。产品定价过高，会让很多潜在客户望而却步；产品定价过低，不仅不能快速收回成本，还可能引发全行业的价格大战，如果在价格大战中快速败下阵来，最后将落得血本无归。因此，虽然产品的定价是由生产商说了算，但如何制定合理的价格，既使价格能够低到形成规模化销售，快速抢占市场，又能足以获得较高的利润，保证企业的正常运营与不断发展，是每一个生产商需要谨慎思量的事情。

这时，需要生产商进行一番信息博弈。简单地说也就是商家需要多方面了解情况，搜集各种信息，进行分析、判断，最终制定出一个具有竞争优势的价格。那么商家需要从哪些方面搜集信息来赢得这场博弈呢？

一般来说，生产商在给一种新产品定价时，都会以市场中存在的同类产品作为参照。通常情况下，生产商会选择与自己产品最为相似、竞争力最大的产品作为参照物，如果自身产品从品质、包装等方面都优于参照产品，定价会相对高于参照产品；如果自身产品较参照产品质量较差，包装也不及对方，定



价会相对低一些。实际上，由于生产商在评定这些标准时，会带有一定的主观性，很难做出客观科学的决策。

除此之外，给产品合理定价还需要考虑其他因素。比如，在街边的快餐店吃饭仅需要花费几十元，但到高档酒店吃饭的消费少则上百元，多则上万元。即使是同样的菜品，不同的饭店标价也有高有低，为什么店家会定出这样的价格呢？实际上，这是店家根据消费者不同的消费需求定出的价格，街边的快餐店满足的是消费者最基本的生理需求——吃饱即可；而高档酒店满足的是消费者的精神需求，除了吃饱饭外，消费者更多要求面子与尊严。

正是因为了解这一点，店家的定价会更加具有弹性。针对不同的消费人群，根据不同的消费需求，店家会在不同的市场中制定不同的价格，通过增加特定市场的销量来获取更多的利润。此外，如果一件产品自身具有一定的独特性，生产商也可以将此作为卖点，适当提高价格。同样地，为了能够在同类产品中脱颖而出，生产商还要为产品创造附加价值，增加产品的市场竞争力。

总体来说，生产商在给产品定价时要既准又狠，做足功课，全面搜集信息是必不可少的一步，这样在生产成本的基础上，在利润空间的范围内，才能定出合理的价格。

# 酒吧博弈， 看清对方的决定

假定一个小镇上一共有 100 人，这 100 人在每一个周末都会去酒吧玩乐或选择待在家里。不过这个小镇上仅有一个酒吧，可以容纳 50 个顾客，但并不意味着超过这个数量酒吧就不允许更多的人进入，而是由于预计接待人数是 50 人，人数在 50 的时候，顾客能够获得最好的服务，酒吧的气氛也最好，顾客也玩得最尽兴。第一次，这 100 人中的大部分都涌进了这间酒吧，致使酒吧人满为患，人们没有享受到他们应得的服务，于是大多数人开始抱怨。第二次，依据上次的经验，人们相信这次人必定也多得不行，所以选择待在家里。之后呢？由于大部分人都决定留在家里，所以这次去的人数不多，而这些去的人则享受到了高品质的服务，选择待在家里的人知道后纷纷后悔不已。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

那么，问题来了，小镇上的居民到底应该如何做选择呢？

小镇居民在做选择的时候，会受到以下条件的约束：每个人获得的信息仅仅是以往光顾酒吧的人数，所以人们仅能根据以往的信息，推测出这次行动的方式，没有其他可供参考的信

息，他们之间也不存在信息的交流。

在酒吧博弈的过程中，每个人都身处在同一个困境中，也就是，假如大部分人推断出光顾酒吧的人数将会超过50人，他们就会选择待在家里，这时酒吧的人数反倒不多，这时推测是错误的。反之，假如大部分人推断出光顾酒吧的人数将不会超过50人，从而选择去酒吧，这样酒吧反而会爆满，这时推测也是错误的。

由此可见，一个人要想做出正确的推测，就一定要清楚其他人的推测是什么。实际上，在这一过程中，由于每个人推测的依据都是相同的，即根据以往的信息，他们并不清楚其他人是如何推测的。这就是闻名中外的“酒吧博弈”，酒吧博弈的核心意义在于，在博弈中，假如你能够清楚别人的决定，之后再做出与其余大部分人相悖的决定，你就能在博弈中获胜。

## 博弈思维引发的思考

在生活中，那些获胜的机会和能够帮助我们成功的资源都是有一定限度的，只有很少人才能够得到。所以，在多人博弈中，假如你只知道从众，结果只能以失败告终。只有走出从众的困境，另辟蹊径，才能获得一线生机。在现实生活中，通常只有少数另辟蹊径的人可以一帆风顺地走下去。俗话说得好“理有必至，事有固然”。我们在研究成功人士的方法的时候，常常都能从众找出一些共性，“不盲目跟从，另辟蹊径”就是其中的一个。

# 谈谈无聊经济

在生活中，常常听到人们说：实在是无聊啊。比如打电话等候他人接听时，我们会感到无聊；等电梯时，我们会感到无聊；等公交车时，我们会感到无聊；排队买东西时，无聊……总之，当没什么事情可做时我们就会感到无聊。

这时，发现其中商机的人出现了，给我们带来了一些消磨时间的东西。拨打电话？那就听一会儿彩铃吧。等电梯？那就看一会儿安装在电梯口处电视上的种种广告吧。等公交车？那就和朋友在交友软件上闲聊几句。没有事情可做？那就玩会儿游戏吧……最后的结果是，你打发了无聊的时间，而商人们将你无聊的时间转化成了财富。这就是“无聊经济”。

## 💡从博弈角度分析，看问题更透彻

“无聊经济”正是成功地利用了酒吧博弈的智慧。在大多数人挤破头往大家都关注的经济领域努力时，这种“无聊经济”却做出了与众不同的决定，独辟蹊径，开辟了一片蓝海。

“无聊经济”并未抢占现存的市场，而是寻找到人们在无聊的



时候由“眼球”形成的新商机。这种经济模式，不必和传统的“眼球经济”抢夺市场，“无聊经济”帮助人们打发无聊的时间，人们自然容易接受。因为此时的传播能力没有了干扰，没有防范，没有竞争的优势，并由“传播者导向”转化成“受众导向”，由“顾客请注意”转化成“请注意消费者”，信息传播的接收率远远高于“眼球经济”。于是，商家更乐意将钱花在“无聊经济”的模式上，无聊的时间也就能创造出财富来。

有句名言说得好：如果所有人都朝着同一个方向走，那这个世界就会走向灭亡。所以，当人们在竞争激烈的区域相互厮杀的时候，具有酒吧博弈智慧的人却能找到被其他人忽略的或根本不知道的空间或机会，且善于利用和创造。他们走一条与众不同之路，由小路一路杀到大路上，最后拥有了一片没有竞争的区域。没有阻力和竞争，他们常常比其他人更有优势，更能获得领先。

## 博弈思维引发的思考

在现实生活中，只有另辟蹊径，发现大多数人没有留意到的机会和空间，并开发和拓展它，才能够在竞争激烈的今天绝处逢生，有时甚至能够获得比挤破头才挤上独木桥的人获得更高的收益。



PART

11

# 蛋糕博弈， 你会分蛋糕吗

# 蛋糕博弈，如何更公平

如果两个人分一块蛋糕，不过只能由一个人来切它。这个人需要将蛋糕切成两块，完成之后，一个人先挑选一块，剩下的那块自然归另一个人所有。

在整个过程中，首先，切蛋糕的那个人需要将蛋糕切成大小一样的两块，这是非常困难的。其次，谁能成为率先选蛋糕的人与这个人将挑选哪块蛋糕都会对最终两人能否满意产生影响。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

蛋糕博弈时常出现在人们生活中的众多领域，比如日常生活、商界、政界等，在进行利益分配时，人们一直会计较分配是否公正。于是，这块“蛋糕”要如何分配才公平成了一个问題。一般情况下，我们认为平均分配是最合理的方法，也就是说让一个人切蛋糕，让另一个人率先挑选。如果切得不平均，获得最大利益的一定会是先挑选的那个人。在这样的前提下，负责切蛋糕的人就会尽可能地将蛋糕切得大小一样，这就是蛋糕博弈。

我们可以先将这个过程细分为两部分：

第一部分：将蛋糕切成两块；

第二部分：这两个人按照顺序选择最大的那块。

在这样的前提下，最优的方案是：让一个人切，但让切蛋糕的人最后选。

当然，这个问题的解决方法还可以延伸到 $N$ 个人分蛋糕（ $N$ 是大于等于2的自然数），解决方法依旧是：让一个人切，但让切蛋糕的人最后选。因为切蛋糕的人清楚自己是最后一个得到蛋糕的人，如果他不能切出大小相同的蛋糕，那最后剩下的就一定是最小的一块，也是自己能得到的。于是，切蛋糕的人只好尽可能地将蛋糕切得均匀，也只有这样自己才不会拿到最小的那块，才能与其他人所获利益尽量持平或相近。

## 博弈思维引发的思考

在蛋糕博弈中，任何吃蛋糕的人都希望自己得到的蛋糕是既合理又公平的。然而这种情况常常需要在切蛋糕和选蛋糕人的相对公平中才能实现。只有切蛋糕的人做到公平合理，选蛋糕的人才会做到公平合理，最后找到平衡点，让两人都获得理想的收益。

# 挑棉花还是挑金子

很久以前，两个农夫在路上发现了两大包棉花，于是他们将棉花扛在肩上，打算拿到集市上卖掉换钱。走了一会儿，他们又发现了一捆上等的细麻布，他们商量着一起丢掉肩上的棉花改背细麻布，因为棉花的价值无法与细麻布相提并论。但其中一人却不赞同，这个人觉得自己已经背着这些棉花走了很长时间，如果扔掉就十分可惜。另一个人只好自己挑出一部分细麻布背人。

走着走着，他们又发现了几坛黄金。于是，挑起细麻布的人就劝另一个人放弃那些不值钱的棉花改挑几坛黄金。但另一个人还是不愿放弃自己千辛万苦扛在肩上的棉花，甚至还怀疑那些黄金是假的。那人见劝说无效，只好自己挑了几坛黄金。谁想，刚走了一会儿，原本晴朗的天一转眼便乌云密布，大雨瓢泼，由于找不到避雨的地方，两人都成了落汤鸡。衣服淋湿了还算好，可棉花却吸满了水，重到抬不起来。至此，背棉花的人后悔万分，只能扔下一直不忍抛弃的棉花，最后两手空空地和挑着黄金的同伴一起回家。

## 从博弈角度分析，看问题更透彻

故事里面一直坚持背棉花的农夫是不是很可笑呢？在这

个引人发笑的故事里就隐藏着有趣的蛋糕博弈。在故事的最开始，农夫发现了一块“蛋糕”——棉花，觉得棉花对自己有好处于是纷纷背起棉花。随后他们又发现了一块更好的“蛋糕”——细麻布，两人开始权衡利弊。一个人认为细麻布的价值比棉花高，于是果断选择放弃。而另一个人虽然知道它们的价值却不懂得放弃，最后还是选择了较小的那块“蛋糕”。

之后，他们发现了最大的一块蛋糕——“黄金”。上次放弃棉花的人果断选择了黄金。而不懂放弃的那个农夫依然不懂得如何放弃，依然执着于自己已经拥有的那块最小的“蛋糕”——棉花。一旦遭遇不测，最后就连最小的那块也会失去。

## 博弈思维引发的思考

生活中，人们在遇到两种或者更多的选择的时候，通常会理所当然地选择利益最大的那一个，但是在这样的条件下，在得失利弊面前，人常常会变得不知如何是好，由于每个人都希望得到一整个“蛋糕”，想要独吞获利。但在现实生活中，这种做法只会让人孤立无援，并最终失败。所以，我们要学会舍弃一些东西，要清楚没有舍，就没有得。

# 所罗门断案—— “平均分配”

所罗门是以色列的第三任国王，他很有智慧。一次，在他的管辖区域里有两个中年妇女为了抢夺一个小孩而互不相让，最后她们找到了所罗门，请他来裁定。

所罗门说道：“虽然你们都坚称孩子是自己的，但你们又都拿不出证据证明孩子是自己的，那我就只好这样裁定：将孩子分成两半，你们各一半，这样问题不就解决了。”

所罗门所说的就是金科律令，他的话音刚落，他的下属就准备执行所罗门的命令，要将那个小孩劈成两半。其中的一个赞同这种分配方式，认为所罗门有智慧，而另一个却号啕大哭，赶忙上前阻拦这些执行者，并向所罗门哀求道：“请不要动手，尊敬的所罗门王，我不要这孩子了，都给她吧！”

这时，所罗门对号啕大哭的妇人说道：“你就是孩子的母亲。孩子是母亲的心头肉，她宁愿放弃孩子，也不愿看到孩子死去！”之后，所罗门立马命令下属抓住那个抢孩子的妇人，并施以重罚。

## 从博弈角度分析，看问题更透彻

在蛋糕博弈中，分配是非常重要的点，而且参与的每

个人都没有为了得到蛋糕而做出任何努力，但是他们都希望能够公平地对蛋糕进行切分。然而公平并不意味着平均，公平应该是合理的。这个故事中，所罗门国王成功地运用蛋糕博弈，与假母亲进行了博弈，使其露出了真面目。故事的结局是既公平又公正的，真正的母亲得到了自己的孩子。但所罗门使用的方法是不能再次使用的，仅在特殊条件下才可以达到想要的效果。在不清楚所罗门真实想法的前提下，这两位母亲会展现出真实的自己：真正的母亲是爱自己孩子的，她首先希望的是自己的孩子能够好好活着，让孩子回到自己的身边只是次要的；而假母亲则没有这样的顾虑，她所关心的只是不要输掉这场争夺战，而孩子的生死则与她无关。于是，谁是真正的母亲而谁又是假的也就很容易分辨了。

这里，所罗门和假母亲之间出现了一次博弈，最后假母亲落入圈套，暴露了她的真面目。从这场博弈中我们可以再次感受到，合理的分配并不意味着平均分配，也并不是让各自都满意的分配，而是公平的分配。

## 博弈思维引发的思考

在蛋糕博弈中，分蛋糕的两人并没有为获得蛋糕而付出努力，所以他们自然想要公平地分配蛋糕。如果我们设置一个假设，例如这块蛋糕是两人共同购买的，一人花费50元，而另一人花费60元，这时如果还平均分配蛋糕的话，显然对花费多的那个人是不公平的。所以我们要清楚，公平并不意味着平均，公平应该是合乎情理的。



## 如何将离婚的损失降到最低

两人分一块蛋糕，如何分才算公正呢？答案就是：一人负责切，另一人负责选。这样一来就能够保证公平和公正。可是，这种分配方式仅仅是建立在同质物品上的一种既简单又直接的分配，这样分配方式显然不适用于不同质的物品。



于是，美国纽约大学的勃拉姆兹教授提出了一种能够实现“双赢”的方法。例如在离婚时的财产分割上，法官如何分配财产才做到既公平又合理呢？



现在，让我们一起看一下他们的共同财产：电脑、电视、冰箱、书桌、衣柜、洗衣机，一共六件。法官要求夫妻双方依次挑选物品，其中妻子优先选择，这样顺序就是：妻子、丈夫、妻子、丈夫、妻子、丈夫。

选择的结果究竟是什么？当然，对不同的物品，夫妻双方自然都有各自不同的偏爱，比如妻子更偏爱洗衣机，认为它最实用；而丈夫出于工作的考虑就更偏爱电脑，认为电脑最实在。对于他们，物品的心理价值依次为：

妻子：洗衣机、衣柜、电视、冰箱、书桌、电脑。

丈夫：电脑、电视、冰箱、书桌、洗衣机、衣柜。

## 从博弈角度分析，看问题更透彻

结果就是，妻子在三次选择中选择了洗衣机、衣柜和冰箱，而丈夫选择了电脑、电视和书桌。其中，妻子获得了在她心目中最有价值的三件物品，而丈夫也获得了最理想的三件物品，这就是所谓的“双赢”。

这时，你或许会有这样的疑惑，那就是：之所以会出现这样的选择结果，是因为两个人在选择时都很诚实，假如他们在选择的时候表现得并不诚实，就像在第一次选择时，妻子并没有选洗衣机而是选择了电脑，结果又将如何？

这也就意味着，妻子的选择并不诚实，而仅仅是一种策略。由于妻子清楚电脑是丈夫的最爱，而洗衣机对他意义不大，于是她首先选择了电脑。当轮到丈夫选择时，在不使用策略的前提下，他不会选择在妻子心中最重要的物品——洗衣机，而会退而求其次，选择心中第二位的电视。这样一来，妻子还是会得到自己最想要的前两件物品，而丈夫则不得不放弃自己最想获得的。

那样，丈夫一定会对结果不满意。当然，他也能够运用策略。当他看到妻子在第一次选择中选择了电脑时，他就可以选择对他意义不大的洗衣机，由于他清楚洗衣机在妻子心中的地位，他知道只有和妻子进行交换他才可以得到电脑。最后实现双赢。

## 博弈思维引发的思考

当然，在生活中，每个人都希望得到双赢的结果。所以，为了实现双赢，每个人都需要学会合理地使用策略，积极地与他人合作。

# 为什么人们愿意 为量少的冰激凌花更多的钱

这里有两杯冰激凌，一杯里面有 200 克冰激凌，但装在容量为 150 克的杯子里，眼看就要溢出来了；一杯里面有 230 克的冰激凌，但装在容量为 300 克的杯子里，所以看上去并没有装满。这时，你会选择哪一杯冰激凌呢？

假如你喜欢冰激凌，那么 230 克的冰激凌要比 200 克的多一些，那你应该会选第二杯；假如你喜欢冰激凌杯子，那么显然 300 克冰激凌杯要比 150 克的杯子大很多，那你也应该会选第二杯。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

但实验结果却让人大吃一惊，在分开比较的前提下（意思就是不可以将这两杯冰激凌摆在一块进行比较，因为在日常生活中，人们在做种种决策时所依据的信息常常是不充足的），人们反倒喜欢为量少的那杯冰激凌花更多的钱。正如实验结果显示的那样：人们更愿意花费 20 元来买 200 克的冰激凌而并非

选择15元来买230克的冰激凌。

人在做决定时，并不会去计算一件东西的真实价值，而是会选择一种相对容易评价的方式来判断。就像在上面的实验里，人们实际上是依据冰激凌究竟满不满来决定到底选择哪一杯冰激凌。

那么，为什么会出现这种状况呢？因为人无法做到完全理性，也就是说人的理性是有限的。在博弈中，完全理性是指一个具备完全理性的人明白自己应该在需要的时候做出决定，并在特定的条件下重新优化已经做出的决定，而且在优化时要考虑到“未来的优化”。换句话说，在完全理性的条件下，人们不会感到后悔，因此人们所做出的决策都是在完全版理性的前提下做出的最佳选择。但是，在现实生活中，却常常会出现“后悔不已”的情况，这也说明完全理性是很难实现的。

## 博弈思维引发的思考

在现实生活中，人在做决定时，不但要考虑经济上的因素，还要考虑他人行为的目的。此外，人都有感恩图报、以血换血的心理。我们有时更倾向于牺牲自己的利益，去回报善待我们的人。有时，我们也宁愿牺牲自己的利益，去报复那些让我们感到厌恶的人。在某种动机下，人常常是不理性的，也就会接受不太公平的分配。

# 蜈蚣博弈，这样倒推

战国时期，秦宣太后非常宠爱一位叫魏丑夫的情夫。后来，她身染重病快要死的时候，打算让魏丑夫为自己殉葬。魏丑夫知道这件事情后，十分害怕，坐立不安。他请庸芮出面为自己求情。

庸芮对太后说：“太后您认为人死之后，还能知道人间的事情吗？”

太后回答说：“当然知道了。”

庸芮接着说：“圣明者如太后，明明知道人死后不再有知觉，那为什么还要置自己最爱的人于死地呢？如果人死后仍然有知觉，那么先王（秦惠文王）地下有知，这几十年来不知道已经积攒了多少怒火。太后您到了那里，向先王补过都来不及，又怎么有机会与魏丑夫恩爱厮守呢？万一让先王见到了魏丑夫，您不是给自己带来了更大的麻烦吗？先王也不会放过魏丑夫呀！”

宣太后沉思片刻，便放弃了让魏丑夫殉葬的想法。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

在这个故事中，庸芮并没有直接求宣太后放过魏丑夫，而是先以提问的方式让太后自己说出人死后不会再有知觉，接着提出如果人死后有知觉这一假设，然后指出让魏丑夫殉葬后的一系列后果，从而成功地说服太后。庸芮说服太后时采用的方法是蜈蚣博弈中普遍采用的“倒推法”。那么什么是蜈蚣博弈呢？我们来了解一下：


我们称博弈双方分别为甲和乙。在博弈中，甲和乙将轮流进行策略选择，而可以选择的策略有“合作”和“不合作”两种。他们之间的博弈展开式如下图所示：

甲——乙——甲——……甲——乙——甲——乙—— (10, 10)

|\*\*\*\*\*|\*\*\*\*\*|\*\*\*\*\*|\*\*\*\*\*|\*\*\*\*\*|\*\*\*\*\*|

(1,1) \* (0,3) \* (2,2) \*\*\* (8,8) \* (7,10) \* (9,9) \* (8,11)

在这张图中，博弈从左往右进行，横向连杆表示合作策略，向下的连杆代表不合作策略。人名下方的括号则代表相应的人采取不合作策略，当博弈结束后每个人的收益情况，而括号中左侧的数字代表甲的收益，右边表示乙的收益。倘若最初甲选择了不合作，那么甲和乙各自得到的收益为1；如果甲选择合作，乙选择不合作时，甲的收益就是0，乙的收益则为3；假如乙选择合作，那么博弈将继续进行下去。



从中，我们可以看到双方每次合作后的总收益都在增加，每合作一次总收益就会增加1，比如第一个括号中的总收益是 $1+1=2$ ，第二个括号中的收益为 $0+3=3$ ，如此下去，一直到最后双方的收益都为10的时候，总体效益最大。

同样是在这个图中，如果由乙来选择最后一步，那么乙选择合作的收益是10，选择不合作的收益是11，如果乙选择不合作，那么甲的收益只有8。甲考虑到乙在最后选择不合作后，他将会在前一步就选择不合作，这样一来，他的收益就是9。同时，乙也考虑到了这一点，因此他会抢在甲的前面采取不合作博弈……如果这样推论下去，之后在第一步甲会选择合作，这时双方的各自收益为1。甲和乙在这个过程中对是否合作进行思考和选择采用的便是倒推法了，也就是先从最终的结果一步步往前推导，双方选择自己的策略。

在倒推法中，其核心是先考虑到最终的结果，然后逐步往前推，选择有利于自己的策略方法。推而广之，这种方法可以用在生活中的很多方面。在生活中，如果我们正面思考问题找不到解决方法的时候，不妨采用“逆推法”来解决问题。同样，如果我们发现自己的目标太遥远、无从下手的时候，也可以从目标开始向前罗列实现这个目标要做出哪些努力，然后一步步地往前推，比如我在十年后要成为一个什么样的人，那么在第九年我在做什么，第八年的时候我需要完善自己哪方面的能力，第七年的时候我在为实现改善哪方面而奋斗……最后思考第一年我应该做哪些工作。这样一来思路就会瞬间清晰。

蜈蚣博弈中的“倒推法”通常能够让我们更清楚地看到问题的本质，从而做出更合理的目标并制定更合理的决策，逐步实现梦想。

## 博弈思维引发的思考

蜈蚣博弈中的推导法可以让我们更好地规划人生和目标，从终点开始一步步推到起点，使我们不再只是站在起点望着遥不可及的终点而束手无策。



# 看海盗民主分金

5个海盗抢得了100枚金币，他们商定按照抽签的方式，依次提出分配方案。抽到1号签的海盗先提出分配方案，5人进行表决。如果一半多的人同意此方案，则据此进行分配。如果没有得到多数人同意，抽到1号签的海盗就会被扔进海里喂鲨鱼。然后由抽到2号签的人继续提出分配方案，剩下的4人进行表决，如果一半多的人不同意此方案，抽到2号签的人也会被扔进海里喂鲨鱼，再由抽到3号签的人提出分配方案。依此类推，如果前面4个海盗提出的分配方案都没有得到超过半数人的同意，最后都会被扔进海里喂鲨鱼，抽到5号签的海盗独得金币。

## 从博弈角度分析，看问题更透彻

根据惯性推理，每个海盗都想要获得最多的金币，无论先进行分配的海盗提出怎样的分配方案，后面的海盗都不会同意。最后结果是，抽到前4号签的海盗都会被扔进海里喂鲨鱼，抽到5号签的海盗独自获得所有金币。

然而，实际上却不是这样的。相比于获得金币，每个海盗

更加珍惜自己的生命。金币可以再去抢，但生命只有一次。而且，先提出分配方案的4个海盗也不会傻到为他人做嫁衣裳。相反，他们会通过投支持票的方式，来保住自己的性命。

假设每一个海盗都很聪明，并极具理性，他们能够通过复杂的博弈推理来判断自身得失，从而在保住性命的前提下，获得尽可能多的金币。那么，每一个提出分配方案的海盗都必须考虑到其他人的分配方式，来确定自己的分配方式。

推理时，每一个海盗都需要考虑排在自己后面进行分配的海盗。从5号海盗开始，他最希望的前面4个海盗都死掉，这样他可以独得金币。4号海盗知道，如果自己前面的海盗死掉，无论自己提出怎样的分配方案，5号海盗都不会同意。因此，为了保住性命，即使3号海盗没有分给4号金币，4号海盗也一定会同意3号的分配方案。此时，3号海盗的分配方案应为（100，0，0），3号、4号持赞成票，5号反对无效，3号海盗独得100枚金币。

经过推理，2号海盗能够分析出3号海盗的分配方案，因此2号将会提出（98,0,1,1）的分配方案。相比于3号的分配方案，4号、5号均可获得1枚金币，因此4号、5号都会赞成这一分配方式，3号的反对票无效，2号也不会分金币给3号。最后，2号海盗会得到98枚金币。

2号海盗能够想出这样的分配方式，1号海盗当然也能。他在洞悉了2号的分配方案后，会选择放弃2号，给3号一枚金币。相比于2号0枚金币的分配方式，3号会支持自己1号海盗的分配方案。同时，1号会选择给4号或5号2枚金币，相比

于2号海盗的1枚金币的分配方案，4号或5号也会选择支持自己。因此，1号海盗的分配方案应该是（97,0,1,2,0）或（97,0,1,0,2）两种方式。无论哪种，1号海盗都能获得超过半数人的支持，既能保住性命，还能获得最多的金币。

分析到这里，你就知道看似粗暴简单的海盗分金并不容易。有时，为了活下来，即使1枚金币都分不到，海盗们也只会同意。如果能够从中分到一两枚金币，海盗们会毫不迟疑地选择同意。先进行分配的海盗不但要考虑在自己后面分配人的反应，还要完全了解后面每个人的分配方案，这样才能制定出既能活下来，又能获得最多金币的分配方案。这种推理方式就是博弈论中非常著名的倒推法，又叫逆向归纳法。在做决策时，先要经过一步步的倒推，从而做到了解全局，再制定出最佳策略。

## 博弈思维引发的思考

生活中，我们也需要用到倒推法。当你有一个远大的目标，却不知道现在应该从何做起的时候，可以用倒推的方法来确定。如果你希望5年后发行一张唱片，第4年你需要签约一家唱片公司，第3年要做出一张完整的唱片，并拿给多家唱片公司试听，第2年你要开始录音，第1年你要给准备录音的歌曲编曲，第1个月你要写出几首曲子，第1个星期你要先列出一张清单，准备写哪些曲子。这样，你就知道，当下的你应该做什么了。

# 最后通牒博弈

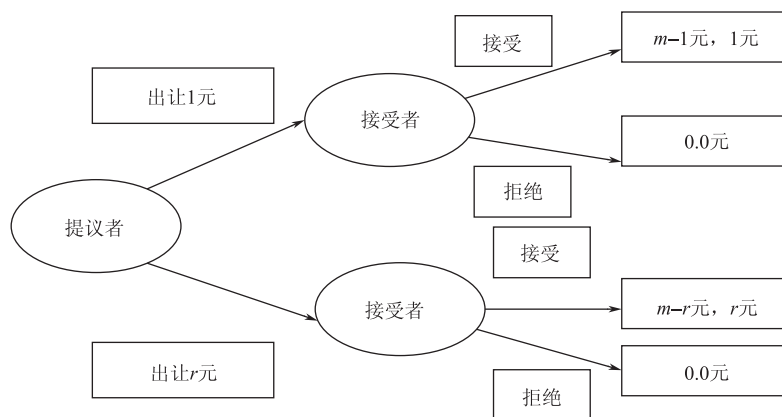
A 走在路上，忽然看到路边上有一张红色的大钞，他急忙走过去捡起来，吃惊地发现竟然是叠在一起的 500 元钱。这一幕恰好被 B 看到了，正所谓见者有份，B 希望 A 能够和自己分这一笔钱。A 心里并不痛快，他认为钱是自己看到并捡起来的，可是 B 却威胁说，如果不分一部分给他，他就要告到警察局。思考片刻，A 还是忍痛将钱分给了 B 一部分。

## 从博弈角度分析，看问题更透彻

看完这个故事，我们暂且不评论 A 和 B 两个人的做法是否合乎道德，而是从博弈的角度来对它进行一下分析。这个故事中两人博弈时采用的是典型的最后通牒博弈。故事中 A 有两种选择：第一种选择是分一部分钱给 B，第二种选择是将 500 元钱悉数交到警察手里发扬拾金不昧的高尚品德。同样，B 也有两种选择：第一种选择是让 A 分一部分钱给自己，第二个选择则是报警让 A 把钱交给警察。在这个故事中，显然 A 和 B 都想得到一部分钱，因此，对于他们来说，商量出一个如何分钱的最佳提案是

最好的解决方法。

在最后通牒博弈中，由提议者提出分配方案，应答者只能选择拒绝或接受，中间没有谈判和重复。假如应答者接受提议者的方案，那么双方将按照这一方案分别获得一定金额的钱；如果不同意，双方都会一分钱都得不到。比如提议者和应答者就 $x$ 元的收益价值进行讨价还价，提议者提出给应答者 $m$ 元，自己留下 $x-m$ 元。此时，提议者在提出这个提议的时候，会从个人利益的最大化出发，假定无论出价多少，应答者都会接受，这样提议者就会尽量减小 $m$ 的值，从而使自己所得的利益 $x-m$ 值达到最大。



然而，事实并非如此，应答者也在考虑自己的利益，希望自己的利益最大化。在这种情况下，提议者提出给应答者1元，并希望其接受的可能性几乎为零。很多证据表明，提议者分给应答者的数量通常都会超过其预期的最大化的比例，以五五分成的情况居多。

我们再回到开篇的这个小故事中，A只能给B一部分钱，而且这部分钱的数额还要足以使B满意，否则B一旦真的生气报警，他最终会一分钱都得不到；而B呢，对他来说最大的收益是得到一部分钱，最糟糕的是一分钱都得不到，这时两个人都清楚报警是不利的选择，因此他们可以就这笔钱如何分配进行协商，直到双方都比较满意为止。

## 博弈思维引发的思考

在最后通牒博弈的过程中，参与者都会给出自己认为的合理价位，不过由于双方都考虑到了自己的利益，所以往往会出现僵持不下的局面。在现实生活中遇到这种情况之后，我们一定要摸透对方的心思，同时不要将内心的真实想法过多地表现出来，而是怀抱着坚定的信念赢得博弈。

PART

12

# 胆小鬼博弈， 要不要退让

# 胆小鬼博弈

在一条公路的两端停放着两辆相同的车子，在道路中间有一条红线标识着。比赛规则是：双方都开足马力向路中间冲去，谁先到达谁就获胜。获胜者将被封为“勇敢者”的称号。很明显，双方都停在中间，车子会发生碰撞，只有一方或两方都不在中间，才会避免灾难的发生。



## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

从这个比赛规则可以看出，若是一方先到达道路中间则获胜，另一方就会被称为胆小鬼；若比赛双方都开足马力向道路中间开去，则会造成车毁人亡的局面，得不偿失。这个模型的设定，很好地阐述了博弈论中的胆小鬼博弈。



胆小鬼博弈的关键在于，在这个博弈过程中，谁先退步谁就是失败者，另一方就是胜利者。若都是选择在博弈中勇敢面对，那博弈双方就会出现玉石俱焚的结果。胆小鬼博弈与“狭路相逢勇者胜”的道理不谋而合。但与之不同的一点是，在这场博弈中，假如博弈双方都是勇敢者，那么两者各自损失严重得-2。假如两者都是胆小鬼，那么各自得-1，没有收获也没有损失。若是一方选择勇敢地面对，另一方选择后退，那么前者收获满满得4，而后者则被人们扣上“胆小鬼”的帽子。

那么在胆小鬼博弈中怎么做才能取得胜利呢？你要让对手感受到你绝不会退缩的想法，表现得愈是坚决，对方就愈有可能退缩，这是取胜的关键。可若是你感觉到对方抱着视死如归的心态想要与你死磕到底，那么我们就最好当胆小鬼，不然两败俱伤的结果实在太过惨重。综上所述，在最后紧要关头，选择转弯，是对双方来说最好的办法。

## 博弈思维引发的思考

在生活中，认怂固然让人觉得丢面子，可是总比两败俱伤的结果要好得多。就像杜勒斯所说的那句名言：不怕走到战争边缘，但要学会走到战争边缘，又不卷入战争的必要艺术。确实如此，如果我们在比赛中获胜不了，不如选择退步，总比丢了车子要好吧。

# 绝不当懦夫

20 世纪 70 年代，美国通用食品公司就是使用了胆小鬼博弈在与宝洁公司争夺速溶咖啡市场份额的竞争中获胜的。在那个时候，通用食品公司的 Maxwell House 咖啡占据了东部 43% 的市场份额，而宝洁公司的 Folger 咖啡在西部市场的占比则遥遥领先。

1971 年，宝洁公司试图扩大其在东部的销售额，于是在俄亥俄州进行大肆宣传。通用食品公司见状，立刻做出反应，一边加大在俄亥俄州的宣传力度，一边大幅度降价，Maxwell House 咖啡甚至以低于成本的价格进行销售。见此情形，宝洁公司无奈只好放弃在俄亥俄州的计划。

之后，这两家公司又抢占中西部城市杨斯顿的市场份额。宝洁公司又故伎重施，企图把通用食品公司赶出去。通用食品又立刻使用报复式手段，用简单、粗暴的行动给宝洁传递了一个信号：无论是价格战还是广告战，我们都将奉陪到底。

几个回合下来，通用公司树立了“毫无理智的复仇者”形象，让所有的公司都清楚，谁想要和通用公司抢占市场，通用公司将跟谁玉石俱焚。之后，再没出现与通用公司通过打价格战和广告战来抢占市场的情况了。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

在与宝洁的竞争中，通用食品公司做出了“自杀式报复”，这种行为和胆小鬼博弈中的选择“前进”十分相似。在胆小鬼博弈中，如果一方是性格莽撞、无所顾忌的博弈者，而另一方是沉稳、理智的人，那莽撞的一方很有可能成为博弈的胜利者。所谓的自杀式报复即通过自杀式手段，最后成功让对方感到恐惧而避让。

这正如我们在生活中不时听到的一句话：“软的害怕硬的，硬的害怕横的，横的害怕愣的，愣的害怕拼命的。”这也是所谓的“狭路相逢勇者胜”的生活哲学。商场竞争中常见的价格战就是一种自杀式报复。在价格战初现雏形的时候，最简单的应对之策就是树立莽撞、不理智的形象，用最直接的行动对手造成威胁：“对所有降价的行为，我们都将会奉陪到底，假如你要打价格战，那么谁都别想有好日子过！”

## 💡 博弈思维引发的思考

在某些时候，你表现得越不理智，越疯狂，你就越有得到理想结果的机会。相反，你越理智，越谨慎，你就越容易失败。

# 退让不是胆小鬼

战国时期，蔺相如两次出使秦国，保全了赵王的面子，为赵国立下了汗马功劳，因此被封为上卿，位列赵国大将廉颇之上。蔺相如作为一个文官，却官封上卿，这让靠武力征战的廉颇很不服气，发誓要找机会狠狠羞辱蔺相如一番。蔺相如知道后，上朝时直接称病不去，在路上遇到后也赶紧掉转马车避开廉颇。

看到蔺相如这样的举动，门客们都对蔺相如避让廉颇的行为又急又气，没想到蔺相如却说：“我连武力强大的秦王都不怕，又怎会怕廉颇？秦国之所以不敢攻打赵国，是因为赵国有我和廉颇。我这样做是把国家利益放在个人恩怨之上，只要赵国内部没有争斗，外人就很难攻破赵国。”廉颇听到这些话后，为自己的行为感到十分羞愧，于是亲自来到蔺相如的府邸上负荆请罪。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

历史上，像廉颇这样轻视文官的武将比比皆是，很多文官也认为武将只是一介武夫，只知粗野打仗，不懂朝堂大政。于是，双方井水不犯河水，各自做好自己的本分。我们从廉颇与蔺相如的故事中知道了廉颇勇于放低身段，向蔺相如请罪。但很少有人思考，蔺相如是如何做到让廉颇心悦诚服地认错请罪的。

看到蔺相如对廉颇的忍让，蔺相如的门客们都以为他是胆小鬼，不敢与廉颇抗衡。其实，这是因为蔺相如深谙博弈之术，尽管那个时候还没有所谓的博弈论。但蔺相如也是在权衡一番利弊后，才做出不断忍让廉颇的举措的。面对廉颇的挑衅，蔺相如可以做出反击，也可以不反击。反击的话，两人会撕破脸皮，导致朝堂不合，甚至会给外敌以可乘之机。如果不反击，蔺相如退让，廉颇可能会继续挑衅，也可能会放弃挑衅。

这样来看，不管廉颇采取怎样的举措，蔺相如选择退让，做一个胆小鬼才是最正确的选择。进，廉颇也只能这样；退，二人可和睦相处，共同侍君。结果，蔺相如的退让也换来了廉颇的退让，双方各退一步，反而成全了一段将相和的千古佳话。

## 博弈思维引发的思考

金足无赤，人无完人。生活中，我们也难免会犯错，当错误无可避免时，我们需要做的是勇敢地承认错误，避免自己再犯。如果是自己犯了错，我们要积极正视自己的错误，改正的同时还要学会反思，避免下次再犯；如果是身边的人犯了错，我们也有责任帮助对方认识错误，予以改正。犯错不是什么可怕的大事，我们不能因为一次犯错，就全面否定自己或他人。

允许犯错并不意味着纵容犯错。如果不知悔改，一次又一次地犯错，这既是对自己的不负责任，更是对身边人的不负责任，而不是简单的改正与原谅的事情了。孰能无过，重在改之，但同样的错误也不可一犯再犯。

## 小忍于“事”，大忍于“心”

西汉末年，外戚王莽篡权夺位，建立了新朝。皇族出身的刘玄加入绿林军，在绿林军的拥护下登基称帝，建元更始，被称为更始帝。刘玄有刘演和刘秀一对族兄，昆阳大战后，这对兄弟的名声越来越大。刘玄担心刘演和刘秀威胁到自己的皇位，于是就找借口杀死了刘演。刘演死后，刘秀想要为其兄长报仇，但他知道自己现在的力量还不足以与刘玄抗衡，只能将杀兄之仇隐藏于心，表面上装出一副什么都不在乎的样子。

刘演死后，刘秀没有为兄戴孝，而是继续喝酒作乐，并娶了一门亲。觐见更始帝时，他特地向更始帝忏悔其兄的作为，并将昆阳大战的功劳全部推到了将士们身上，毫不居功。觐见期间，刘秀表现得不但不记杀兄之仇，还频频表示自己的忠心。看到这样忠于自己的臣子，更始帝相信了刘秀，并封他做了破虏大将军。后来他又派刘秀到河北招降周边的州县，这无疑给了刘秀一个绝好的壮大自身的机会，刘秀趁此机会招兵买马，占据了整个河北。后来，时机成熟，刘秀自立为帝，建立了东汉。

### 从博弈角度分析，看问题更透彻

当兄长刘演被杀后，作为弟弟，刘秀有两种选择，一是

直接找刘玄复仇，二是暂时隐忍，做个胆小鬼，发展自己的势力，等到时机成熟时，一举报仇。分析来看，如果刘秀直接向刘玄复仇，由于自身实力不足，不但报不了仇，还会搭上自己的性命。这正好如愿了刘玄的心意，从此不必再担心被刘氏兄弟拉下皇位了。如果刘秀选择暂时隐忍，等到自身实力够强时再报仇，不仅能够杀掉刘玄，为兄长报仇，还能登上皇位，成为最高统治者，走向人生的巅峰。

在权衡利弊、分析出得失后，刘秀做出了对自己最有利的选择，那就是暂时隐忍，正所谓“留得青山在，不怕没柴烧”。正是因为这份隐忍，刘秀才能在与更始帝刘玄的博弈中取得最终的胜利。

正所谓“小忍于事，大忍于心”。生活中，如果只是一些微不足道的小事，不妨忍一忍，因为实在不值得为此大动肝火。但如果是遇到像刘秀这样的事，就更得学会忍了。选择忍让是从长远利益出发，不将当前的得失放在心上。

## 博弈思维引发的思考

忍让不代表懦弱，而是暂时的避让；忍让的过程是为了积攒更多的力量，为日后的成功打下坚实的基础。



# 可以妥协，但不可认输

春秋时期，越国与吴国大战，越国战败，越王勾践被迫退避到了会稽山上。眼看自己就要被敌国活捉，越王勾践请求与吴国讲和，他愿意亲自到吴国做吴王夫差的奴仆，夫差同意了勾践的请求。既为奴仆，勾践与其夫人来到吴国后，只能住在山洞里，平常为吴王夫差养马、刷马。夫差出门时，勾践不但要亲自为其牵马，还要伏在地上，让夫差踩着自己的脊背上马。吴国人都嘲笑勾践，勾践却从不将这些放在心上，反而更加谦卑。

有一次，夫差生了重病，勾践去看望夫差时，亲口尝其粪便，告诉夫差他的病就快好了。夫差问勾践如何得知，勾践说自己跟从名医略懂一些医术，可以通过口尝病者的粪便来判断病情，现在吴王夫差的粪便只是带有苦味，是时气之症，因此很快就会康复。果然，夫差很快就恢复了健康。看到勾践对自己如此忠心、恭敬，夫差送勾践和其夫人回到了越国。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

后来的故事我们就都知道了，越王勾践卧薪尝胆，励精图治，三千越甲终吞吴，但这一切的辉煌都得益于勾践的妥协。如果当初会稽山上的勾践没有向吴王夫差妥协，而是保持一国



之君的气节，宁死不降的话，恐怕后来也就没有越国灭吴的故事了。是做一个被逼至绝路的亡国之君以身殉国，还是暂时妥协留得青山在，以待图谋、重振山河？潇洒地赴死与可耻地苟活之间，勾践选择了苟活，败退到会稽山上后，勾践决定以谈判的方式与吴国谈和，用暂时的妥协换来振兴越国的机会，为此他付出了巨大的代价，从国君落魄至异国他乡人人可欺的奴仆，为了取得吴王夫差的信任，还要尝其粪便。古往今来，能够做到这些的也唯有勾践了。

越王勾践在与吴王夫差的博弈中，先是选择了妥协，让夫差对自己放松警惕，给越国以喘息之机。后来到吴国为奴，受尽欺侮与嘲笑，也不反击。后来更亲尝夫差粪便，为其诊病，可谓是将妥协政策执行到底，终于回到了越国。在吴国为奴的这些年，勾践始终在妥协。看到勾践所经历的痛苦，你还会觉得妥协就是软弱、就是胆小鬼吗？当然不是，这种妥协背后是勾践异于常人的坚毅心志，是绝不认输的誓死坚持。人在一生中，有时不得不选择妥协，但妥协绝不意味着认输，而是以退为进！

## 博弈思维引发的思考

在妥协的时候一定不要忘记：你不是在认输，而是为了实现双方利益的最大化。妥协也是一种风度，能够让你拥有更广阔的天地，走向更大的成功。



PART

13

# 枪手博弈， 你敢不敢赌

# 对手相逢， 大战在所难免

在美国西部空旷的土地上，三个枪手相遇了。其中，枪手甲枪法极好，能够达到十发八中的水平；枪手乙枪法一般，可达到十发六中；枪法丙枪法低劣，十发仅能中四发。三个枪手彼此仇视，谁都不愿意承认对方的枪法强于自己。他们商定在某一天进行决斗。在这一天，一场激烈的枪战过后，只有枪手丙一人活了下来。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

你可能会认为这是螳螂捕蝉、黄雀在后的结果——枪手甲和枪手乙对决，枪手丙捡了现成的便宜。其实不然，从博弈的角度来看，他们第一次开枪的选择很可能是这样：枪手甲对准枪手乙、枪手乙对准枪手甲、枪手丙也对准枪手甲。枪手对决，其最终目的是为了活下去。由于枪手甲枪法最好，对枪手乙、枪手丙的威胁最大，固第一次开枪，乙、丙两位枪手都选择先对枪手甲开枪。而枪手甲也会选择先杀死枪法较好的枪手

乙。三人选择的结果是，枪手甲中枪的可能性最大，枪手乙次之，枪手丙暂时安全。

如果第一轮枪战中，甲、乙两位枪手都中枪，则枪手丙存活；如果仅有枪手甲中枪，接下来枪手乙需与枪手丙决战，此时枪手乙活下去的可能性最大；如果枪手甲和枪手乙都极为自负，都先选择杀死枪手丙，再进行对决，此时枪手甲活下去的可能性最大，又或者两人在接下来的对决中两败俱伤，三个人都死。总之，对手相逢，一场大战在所难免。因此，遭遇对手时，除了自身要具备高超的技能外，还要以最快的速度分析利弊，在考虑对手可能采取行动的基础上，得出最有利于自己的结论。上面三个枪手对决时的行动就是经过一番博弈后采取的，要想在这场大战中活下来，不仅要有精准的枪法，还需掌握博弈论的精髓。显然，枪手丙的枪法虽不佳，其博弈思想运用得却十分娴熟。无论枪手甲、乙理智，还是自负，枪手丙都做出了最有利于自己的选择，那就是先杀死枪法最好的枪手甲，然后再与枪法次之的枪手乙对决，攫取一线生机。

## 博弈思维引发的思考


遭遇对手时，如果大战无可避免，如果自身的实力并不强，也不要灰心气馁，而是要冷静下来，运用自己的聪明智慧，从博弈的角度找到取胜的最佳方法。

# 败局未定， 弱者如何成功逆袭

三国时期，曹操拥有最强的实力，其次是孙权，而刘备最弱。由于孙、刘都无法单独对抗曹操，于是他们就联合抗曹。当时，孙权掌握着数万军队，占据六个郡；而刘备的人马不足两万，也没有地盘。联合起来的孙刘通过赤壁之战，沉重地打击了曹操，并在此后很长时间里共同对抗曹操，保存了自己。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

在这个故事中，孙权和刘备都是弱势一方，在强大的曹操面前，他们并不是敌人，因为优先考虑到了最大的威胁，为了生存下去，为了共同的利益——联手打败曹操进而获得生存的机会，而站在统一战线上结成联盟。这就类似于枪手博弈中枪手乙和枪手丙的做法。在这个博弈中，枪手甲的枪法最好，乙和丙为了生存下去，相约决斗并在决斗中达成默契共同对付枪法最好的甲。在这个博弈中，乙和丙的在甲被杀死之前并不是彼此的敌人。其中揭示的道理十分简单，那就是只有打败最强



大的那个人，自己才有上升的机会。这也是弱者生存的方法。被强者欺凌的滋味并不好受，弱者为了生存下去，就不得不采用联盟或者结盟的方法，分工合作、充分发挥自身的优势，使自己生存下去。这种博弈方法也可以引申为结成同盟的弱者明确分工、各司其职，尽全力做好自己的工作，充分发挥分工的优势，从而使合作的能量更强大。

在现代社会中，这种博弈方法时常被企业采用。其中很典型的一个例子就是温州鞋的故事。温州鞋闻名全国，这些鞋有一多半是由多家相关的厂子生产的，比如一些厂家生产鞋底，另外一些厂家生产鞋面，还有一些厂家专门负责上胶等。在大家的通力合作下，成品鞋很快被生产出来。这样也解决了资金实力不足或者技术不占优势等问题，为温州经济的快速发展贡献了一份力量。

## 博弈思维引发的思考

即使自身的力量弱小，也不要过于担心，可以通过寻找联盟的方法使自己得以保存，获得发展的时机，不到最后一刻就仍有变身强者的可能，正如法国总统戴高乐所说的那样：“谁说败局已定？只要没有打到最后一刻，我们依然有可能成为强者。”然而，在与其他人结成同盟后，也不要以为自此以后就高枕无忧了，要知道这种联盟其实并不是特别牢固，结盟中的每一方都会时刻权衡利弊，当其发现背叛带来的好处大于坏处时，对方通常都会翻脸。


# 蓝彻斯特定律—— 以小博大背后的故事

我们时常说“战争艺术”一词，好像战争也如艺术一样，无法言传，难以用数据计算。战争的进程与指挥官的灵感、直觉，以及运气脱不了干系，可是假如只是依靠“兵来将挡、水来土掩”来获取胜利，只怕只能是竹篮打水一场空。历史上既有“运筹帷幄之中，决胜千里之外”的指挥家，又有“空谈”的“艺术家”，那么，存不存在某一理论能更可靠地指导我们？答案是：有，那就是蓝彻斯特定律。

蓝彻斯特定律设定了一种战斗模式（已经经过简化），战争双方相互射击，且双方在准确率、人力、物力等方面都不相上下（在历史上，经常出现这类的战争）。蓝彻斯特定律最主要的见解就是在此类战争中，我方军队、战舰、战斗机等军事力量的攻击力与敌军的攻击力成正比。于是，我方的攻击力取决于我军的军队数量。这时，要取胜，我军需要做的就是：一方面提高我军的命中率也就是增加我们的军事实力；另一方面就是分散对方的攻击力。

那么，如果我方的军队数量超过敌军呢？当然其中的优势是显而易见的，结果也显而易见。例如我方的军事力量是对方的两倍（军队、飞机、战舰等），就能产生四倍与对方的战斗力，取胜的概率是非常大甚至可以说胜券在握。也许你会说，





在你看过的某一电影中，强有力的正义之士一般能够单枪匹马地击败十几个坏人，战争中会不会也如此呢？这种场景绝不出现在现实中，也难以出现在战争中。在现实生活中，一个人再有能力也难以打败十几个人，而战争中，一个师再强大也难以抵抗十几个师。在很多情况下双方都是势均力敌，因此在这种情况下采用蓝彻斯特定律就容易取胜。

这时，或许你会提出在战争中有许多“以少胜多”的实例。这些实例与蓝彻斯特定律是相违背的吧？其实不然，假如你将这类实例认真仔细地分析一下，你很可能会发现：这里面仅有很少的一部分是凭借以不利兵力对敌方的优势兵力正面冲突而取胜的，而这类胜利有常常取决于某种特定状况，例如天时、地利、人和，又或敌方的战斗力过于低下。在这类战争中，更常见的情况是：处于相对不利地位的一方的指挥官能更有效地运用使用他手中的军队，而其军队的作战能力也非常强，指挥官还常常以假象来迷惑敌方，让对方做出错误判断，以求分散敌方实力的目的，之后在逐个击破，取得了胜利。

## 蓝彻斯特定律引发的思考

蓝彻斯特定律是一个十分有效的定律。当你手中的资源有限的时候，你一定要学会“集中兵力”这一战略战术，把你的时间、智慧、资源、精力等集中投入到最有希望取胜的地方，以保证自己在这领域的有利地位。你的每一次胜利均让彼此的实力对此出现变化，如此不停地“积少成多”，最后到获得总体优势的时候，胜利也就在你的眼前了。

# 先到为君，后到为臣

知晓历史的人都知道，唐太宗李世民是通过击杀太子李建成，迫使高祖皇帝封他为太子并禅位于他的。根据立长不立幼的原则，李世民作为高祖皇帝的第二子，可以说从一出生就失去了皇位的继承权，仅被封为秦王，还很不受重视。为了帮助太子树立威望，巩固其地位，李渊多将军国大事交给太子处理。李渊对其如此厚望，只可惜太子却只知喝酒玩乐。

此时，李世民却努力为君分忧，多次出征平定动乱，威望日益提高。太子李建成感受到来自李世民的威胁，想要将其除掉。他一面拉拢齐王李元吉，一面与高祖皇帝的后宫往来，希望以后宫之嘴来抹黑李世民。高祖听信了后宫嫔妃们的话，未加证实就狠狠地训斥了李世民。为了除掉心腹大患，李建成还邀请李世民去东宫赴宴，在他的酒里下毒，企图毒死李世民。幸亏淮安王及时相救，李世民才得以幸免。

一计不成，李建成又想办法将房玄龄、杜如晦等重臣调出秦王府，并趁突厥南侵的契机，让李元吉代替李世民出征，并抽调其手下大将尉迟敬德、秦叔宝等人随同作战，并决定在出征践行时将李世民杀死。李世民洞悉了李建成的阴谋后，决定先下手为强，于是有了玄武门之变。等到李建成和李元吉发现时，为时晚矣，最终成为了李世民的剑下亡魂。李建成死后，高祖只能封李世民为太子，并将皇位传给了他。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

李世明与太子李建成的皇位之争，就是一场博弈。不同的是，在这场博弈中，不是三个枪手同时开枪，而是二者轮流开枪。这一次，比的不仅是枪法准，更是时机。因为，只有先开枪的人才能占据优势地位。面对李建成一次次的谋害与削权，李世民如果没有选择先下手，就只能做李建成的手下败将了。

正是因为知晓先到为君，后到为臣的道理，李世民才能抓住时机，一举杀掉李建成和李元吉，迫使高祖册封自己为太子，禅位让贤。从一个普通皇子到登基称帝、指点江山，我们不能简单地将其归因为玄武门之变，从当时的情况来看，太子李建成可谓是做足了准备，政治上孤立、武力上削弱。如果不是李世民早有准备，提前得知了李建成的刺杀计划，并迅速做出反击，选择自己先下手，这场皇权博弈中的败者也许就是李世民了。



## 博弈思维引发的思考

对手博弈，先到先得。在与对手的竞争中，先出手可抢得先机，落后者只能任人宰割。如果凡事慢别人半拍，那么很可能被其他人看做眼中钉，被对方用暗中的小动作打压下去，让你再也无法翻身。

在日常生活和工作中，我们也会遇到类似的对手博弈，如水平相当的两人同时竞争一个职位，总是先到先得，若是慢人一步，就只能看着机会与自己失之交臂了。博弈不容等待，你做好准备了吗？

# 羊入狼群，弱者生存

沃尔玛在进军零售业的初期，只不过是一个小得不能再小的超市。当时的市场竞争已日趋白热化，它置身其中犹如置身于狼群中，而西尔斯就如狼群的头狼一般。它们既相互依赖又相互威胁。在这样的大环境中，沃尔玛不得不在艰难中小心谨慎地前进。沃尔玛的境遇就好像置身在“枪手博弈”中，夹在强者中间，如何生存下来则是首先需要考虑的事情。

当代社会一成不变的生存法则就是：弱肉强食，适者生存。竞争虽然是残酷的，但在强者面前，弱者并不意味着被人鱼肉、任人宰割。弱者具有弱者的优势：在强者如云的世界里，谁都没有将它放在心上，所以沃尔玛避免了竞争带来的危害，它一面积积极效仿如西尔斯这类大型超市的经营模式，一面进行改革和创新。

最终，西尔斯在竞争中逐渐疲软。当沃尔玛初现锋芒时，那些“狼”已无法对其造成太大的威胁。沃尔玛厚积薄发，一鸣惊人，最终成为了美国零售业的巨头。而以强大著称的西尔斯则一蹶不振，苦苦挣扎在生存的边缘上。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

沃尔玛成功的诀窍究竟是什么呢？那就是在现实的博弈中

获得的经验和教训：当自己是弱者时，就要韬光养晦、避其锋芒，不断吸取成功者的经验，小心翼翼地走每一步；而当自己成为强者时，就要学会审时度势，发挥强者优势，居安思危，避免步西尔斯的后尘。

在商场上，竞争的残酷和无情是常人无法想象的，激烈程度足以和战场相比。在残酷的市场竞争中，不断上演着“狼”吃“羊”的戏码。一些稍晚进入某一领域或实力尚弱的企业，由于在经营、管理、营销等方面和大企业之间还存在巨大的差距，无时无刻不面临着被大型企业吞并的危险。那么，作为某一行业的弱者，是不是就只能接受被吞并的命运？它难道就不能以小博大、以弱胜强？

答案可想而知，沃尔玛的成功就是一个很好的印证。当时，沃尔玛如果和西尔斯这类的大型企业争锋，只怕会落得个“粉身碎骨”的下场。这时，只有避其锋芒，积蓄力量，积极效仿成功者的成功经验，不断发展壮大，之后在某一时期快速崛起，出奇制胜，抢占市场，最终完成从弱者到强者的蜕变。



## 博弈思维引发的思考

在博弈中，身为弱者，要韬光养晦，低调行事，这样才能避免引起强敌的过多关注，赢得发展与壮大的时机。身为强者，则要居安思危，要知道人外有人，天外有天，现在的辉煌并不代表永远的强盛。



## 稳赚不输的荷兰赌

一次，小王走进赛马场，这时赛马比赛正在进行着。其中的一匹棕色马十分引人注目，有人赌它就是这场比赛的王者，而有些人则不以为然。小王很看好这匹棕色马，决定拿出自己的积蓄参与这次赌博，但他只能赢不能输。这时他应该如何做呢？当时，小王下注的最好选择就是1:2的赌注赌这匹棕色马输，与此同时，用1:3的赌注赌这匹棕色马赢。假如这匹马最后跑赢了，他输掉一份赌注，但却能赢得三份赌注，最终得到两份赌注；如果这匹马最后输了，他输掉一份赌注但却能赢得两份赌注，最终得到一份赌注。这样一来，不管这匹马能否获胜，他都会稳赚不赔。

### 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

上面的例子就是一个关于荷兰赌的简单例子，也是荷兰赌基本形式的展现。荷兰赌（Dutch），又称“大弃赌”，指的是赌徒将赌注下在参与比赛的双方上，且会在获胜概率更大的一方多下一点赌注，于是无论结果如何他都不会赔钱。在香港。赛马场的生意异常火爆，利润的来源不仅包括马场中专业人员的比赛，还包括赌徒们的“慷慨解囊”，其中后者是其主要利



润来源。

从表面看，荷兰赌十分简单。实际上，它包含的学问却十分高深。小王采用荷兰赌的方式进行赌博，不管结果如何，他都不会输钱。由此可见，“荷兰赌”是一种保证自己稳赚不赔的博弈。

每一个赌徒都希望自己一直是胜利者，但在现实生活中，只要是赌博，就一定要有输有赢，根本就不存在什么所谓的“赌神”。博弈是一种人与人之间智慧的比拼，最终的胜利者一定是有智慧的那一方。论证表明，在荷兰赌中：假如一个人的不确定信念度赋值（信念度赋值指的是对不确定实物的一种确定的概率）与概率论公理不相符，那他会在赌局中一直输。所以，信念度赋值是决定赌博能否获胜的重要因素之一。例如“雨后是否出现彩虹”、“抛下的硬币是正面还是反面”等都是不确定的事情，那么如何在不确定的事情中提高自己的胜算呢？答案就是都下注，不管最终结果如何，你都会是赢家。

## 博弈思维引发的思考

在现实生活中，当一个人在面对不确定的事情或局面的时候，往往不会在能够实现和不能够实现上都下赌注，这可能会导致我们失败，其实有时候我们不妨也学一学荷兰赌这一博弈方法，以保证自己能够扭转局面或者得到一个更好的结果。

# 智者如何赢走了夫妻的钱

某天，一个村庄里迎来了一位智者。对于明天的天气状况，村庄里的一对夫妻和这位智者打了赌。虽然这对夫妻是一家人，但他们对天气状况的看法则不同。看着暗沉沉的天色，丈夫觉得明天很可能会下雨。而他的妻子根据多年来的经验认为明天不太可能下雨。所以丈夫对智者说道：“假如明天没有下雨，我输给你 100 元，假如下雨，你输给我 50 元，你认为如何？”

在丈夫看来，明天很可能会下雨，他下在下雨上的赌注也就大，而不下雨的几率很小，他下的赌注自然就少。这时候，妻子对智者说道：“假如明天没有下雨，我输给你 50 元，假如下雨，你输给我 100 元。”由于妻子认为明天不太可能下雨，那她自然就在不下雨上下较大赌注，而在下雨上下的赌注也就少点。听完夫妻二人的话后，智者想了一下，之后高兴地同意了。

## 💡 从博弈角度分析，看问题更透彻

乍一看，大多数人也许会认为这场赌博是公平的，可细想过后，你是不是就能发现其中的玄机，你是否会不由自主地笑起来，认为这对夫妻的打赌其实很可笑？下面我们就来看一下这场打赌的种种结局：

第一种：假设明天真的下雨，丈夫自然赢，智者也就输给丈夫50元，但妻子输，自然输给智者100元，最后智者获得50元。

第二种：假设明天并没有下雨，丈夫也就赌输，他就要输给智者100元，同时妻子赌赢，智者自然输给妻子50元，最后智者获得50元。

从上边的分析可以看出，不管明天会不会下雨，智者必定会获得50元。原因就是不管明天会不会下雨，究竟是丈夫赢还是妻子赢，由于他们来自同一个家庭，夫妻二人无论如何都要给智者50元，而这场打赌对智者来说都是稳赚不赔的。

实际上，这场打赌就是一次博弈，假如夫妻二人中的任何一人和智者打赌，局面就会出现本质上的不同，至少双方获胜的概率是相同的，智者也就有赌输的可能。因为这对夫妻的不理智，最终导致自己利益受损。

## 博弈思维引发的思考

在现实生活中，因为赌场规则的特殊性，所有的赌徒作为一个群体和赌场间就形成了一个荷兰赌，赌徒无论输赢，赌场必然是获利的一方。荷兰赌是一种理性的对决，但同时也是一种非理性的比拼。所以请记住保持理性，只有这样你才能从中获利。

